

Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social  
Licenciatura en Periodismo

Tesina

# **LOS FENÓMENOS DE NETFLIX Y** **CABLEVISIÓN ON DEMAND**

**El crecimiento de Netflix y su competencia  
con la televisión tradicional.**



Realizado por: Agustina Abalo  
Director/a de la Carrera de Periodismo: Ana Laura García Luna  
Tutor de la tesina: Santiago Marino

Buenos Aires, 07 de agosto de 2017  
Correo electrónico: [agustinaabalo@hotmail.com](mailto:agustinaabalo@hotmail.com)

## ABSTRACT

A través de esta tesina se busca probar cómo Netflix propone un nuevo modelo de negocios y cómo los medios tradicionales se deben adaptar a estas formas para no quedar tecnológica y económicamente obsoletos.

Esto se ha desarrollado desde el punto de vista teórico de la economía política de la comunicación aplicado a estas nuevas plataformas distribuidoras de contenidos digitales.

En las últimas décadas el crecimiento de la tecnología, sobre todo en Internet, y de los nuevos dispositivos (computadoras portátiles, celulares, *tablets*, etc.) ha crecido considerablemente y ha provocado cambios en los hábitos de consumo y en las formas de producción audiovisual. Esto llevó a la creación y al éxito de nuevas formas de distribución de los productos audiovisuales. Un ejemplo de estas nuevas plataformas distribuidoras de contenidos es Netflix, que permite acceder a un catálogo muy amplio de películas y series, por una suscripción mensual. De esa manera, se satisface la demanda del usuario 2.0 que pide un acceso ilimitado, dónde y cuándo quiera.

Tanto las empresas que presentan servicio de cable o satélite como las empresas que desarrollan nuevas tecnología han buscado adecuarse a estas nuevas formas. Por ejemplo Cablevisión que ha buscado diferentes maneras de incluir películas y series para ver en todo momento a través de lo que se conoce como “Cablevisión On Demand”.

Es importante analizar, a partir de esto, cómo estas compañías tradicionales se han adaptado a las nuevas formas de distribución de contenidos para poder mantener su competencia en el mercado.

Por otro lado, se estudia cómo han cambiado las exigencias de los usuarios que se convirtieron en receptores más activos, en cuanto que deciden qué, cuándo y dónde ver el contenido.

A partir de la investigación sobre la temática analizada, se plantean cinco puntos finales que resumen y permiten concluir las causas del nuevo modelo de negocios que coloca a Netflix en la cima de la distribución de películas y series.

Con este último resultado obtenido, se demuestra que Netflix se instaló como una plataforma original que brinda un servicio que responde a las nuevas demandas de los usuarios.

Finalmente, en esta investigación se pone en práctica la teoría de la “Long Tail” desarrollada por Chris Anderson, adaptada a los servicios analizados en este trabajo. Esto permite demostrar cómo la empresa argentina (con la creación de Cablevisión On Demand), logró ser competente frente a la compañía norteamericana en cuanto al modelo de negocios.

A partir del desarrollo teórico y al estudio de los casos de estas industrias, se ha logrado hacer un análisis comparativo de Netflix y Cablevisión On Demand, poniendo en evidencia cómo la tecnología y los nuevos modelos de negocios han obligado a las empresas a modificar su forma de distribución de contenidos.

**Palabras claves:**

- Tecnología
- Modelo de negocios
- Competencia



# ÍNDICE GENERAL

1. Introducción	P. 1
2. Marco Metodológico	P. 3
3. Marco Teórico	P. 5
3.1. Economía Política de la comunicación	P. 5
3.2. Tecnología	P. 8
3.3. Era digital	P. 11
3.3.1 Cultura Digital	P. 12
3.4 Medios Digitales	P. 14
3.4.1 Televisión por cable, de pago y video On Demand	P. 15
3.5 Hipermediaciones	P. 17
3.5.1 Producción	P. 17
3.5.2 Consumo	P. 18
4. Netflix	P. 23
4.1 Reseña Histórica	P. 23
4.2 Crecimiento	P. 28
4.3 Estructura	P. 31
4.4 Netflix en Argentina	P. 32
5. Cablevisión	P. 35
5.1 Grupo Clarín	P. 35
5.2 La Historia de Cablevisión	P. 39
5.3 Cablevisión On Demand	P. 42
6. Análisis Comparativo	P. 46



6.1 Ingresos	P. 47
6.1.1 Netflix	P. 47
6.1.2 Cablevisión	P. 51
6.2 Precio al público	P. 52
6.2.1 Netflix	P. 53
6.2.2 Cablevisión	P. 54
6.3 Suscriptores	P. 55
6.3.1 Netflix	P. 56
6.3.2 Cablevisión	P. 57
6.4 Consumo	P. 59
6.4.1 Netflix	P. 59
6.4.2 Cablevisión	P. 63
6.5 Acceso directo al contenido	P. 64
6.5.1 Netflix	P. 65
6.5.2 Cablevisión	P. 66
6.6 Selección y categorización de contenidos	P. 66
6.6.1 Netflix	P. 67
6.6.2 Cablevisión	P. 70
6.7 Contenido original	P. 71
6.7.1 Netflix	P. 71
6.7.2 Cablevisión	P. 74
6.8 Contexto tecnológico	P. 75
6.9 Modelos de negocios	P. 78
6.9.1 Netflix	P. 79

6.9.2 Cablevisión	_____	P. 89
7. Conclusión	_____	P. 94
8. Bibliografía	_____	P. 97
9. Anexo	_____	P. I
9.1 Entrevista a Gavin Evans	_____	P. I
9.2 Entrevista a Leticia Pautasio	_____	P. III



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo trata sobre las nuevas formas de distribución y reproducción de productos audiovisuales, específicamente el caso de Netflix y su competencia con Cablevisión.

El tema que se eligió para esta investigación parte de un interés personal. En el último año he visto series en lapsos muy cortos de tiempo y la gran mayoría de jóvenes conocidos, han visto por lo menos una serie o película en esta plataforma. A partir de mi propia experiencia y la de mucha otra gente cercana, los televisores ya no gastan horas y horas de energía, sino que permanece la mayor cantidad del tiempo apagado, en un segundo plano detrás de la computadora o algún otro dispositivo electrónico. A través de esta investigación, mi objetivo personal es conocer los inicios, las formas de producción y las estrategias para captar cada vez más usuarios que ha desarrollado Netflix.

Debido a la contemporaneidad que implica el tema analizado, los textos académicos, libros, entrevistas y teorías utilizadas serán aquellas que impliquen un análisis sobre Internet y las nuevas formas de comunicación y consumo. En este sentido, en el primer capítulo del desarrollo del trabajo se presentarán principalmente los siguientes conceptos: Nuevas tecnologías, Era y Cultura digital, Medios digitales y la economía de la comunicación.

Como fue mencionado, este trabajo busca establecer una comparación entre Netflix y Cablevisión. A partir de esta premisa es importante explicar cómo funciona cada una de estas empresas.

Esta investigación busca analizar la historia de Netflix desde sus comienzos hasta hoy, cómo creció como producto en sí mismo, cómo aumentó su recaudación y cómo se posicionó en el mercado. Para ello, en el segundo capítulo, siguiendo el argumento del trabajo, se buscará establecer una línea cronológica para entender la historia y el crecimiento de Netflix. Así como también se estudiará la estructura de la empresa norteamericana y su presencia en Argentina.

En el tercer capítulo se busca contextualizar el surgimiento y crecimiento de Cablevisión. Para entender cómo crece y se posiciona en el mercado una empresa, es importante entender cómo el contexto en el cuál se desarrolla. El Grupo Clarín fue ganando cada vez más importancia e incorporando medios a lo largo de los años. Una

vez explicada la historia de Cablevisión, se desarrolla la cronología de Cablevisión On Demand y cómo surge para competir con las nuevas formas de distribución de contenidos.

Estos últimos dos capítulos permitirán entender cómo comenzó cada empresa y cómo llegó al día de hoy para adaptarse a las nuevas tecnologías.

Finalmente, como punto fundamental del trabajo, se desarrollará un análisis comparativo entre ambas empresas teniendo en cuenta los ingresos, el precio al público, los suscriptores, el consumo, el acceso directo al contenido que ofrece cada una, la selección y categorización de contenidos como una nueva forma de presentar a los mismos, el contenido original, el contexto tecnológico y sus modelos económicos y qué propone cada una para ser competitivas en el mercado.

El análisis individual y luego comparativo de ambas empresas pone en evidencia cómo aquellas compañías audiovisuales tradicionales se han tenido que adaptar a las nuevas formas de producción, distribución y consumo de contenidos.



## 2. MARCO METODOLÓGICO

Lo que se busca probar a lo largo de esta investigación, en relación con la hipótesis, es que, en la era digital, Netflix propone un nuevo modelo de negocios y los medios tradicionales adoptan nuevas formas para no quedar obsoletos.

Para comenzar el análisis se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿qué cambios ofrece el nuevo modelo de Netflix que obliga a los medios tradicionales a renovarse?

El trabajo comenzó con una búsqueda de documentación en libros, páginas web, revistas y diarios. Este proceso de recolección de datos comenzó en el año 2015 especialmente con todos aquellos artículos en soporte papel. Cuando se recaudó toda la información, comenzó el proceso de lectura y pre selección de aquello que serviría para la investigación. De esta manera, se descartaron algunos documentos y otros se pudieron relacionar entre sí. Este análisis documental permitió hacer una segunda búsqueda sobre aquellos conceptos e ideas que merecían una investigación más profunda. A partir de allí, se realizó la segunda búsqueda documental. Sin embargo, al ser un tema actual y contemporáneo, a lo largo de la investigación siguieron apareciendo artículos y teorías que ayudaban al estudio.

Una vez recolectada la información básica y general (específicamente relacionada con el marco teórico y la historia de ambas empresas – Netflix y Cablevisión) comenzó la etapa de redacción del marco teórico y el cuerpo principal del trabajo.

A partir de allí se comenzaron a realizar entrevistas en donde se buscó completar la mayor cantidad de voces de profesionales posibles para realizar una investigación objetiva.

Para la realización de dichas entrevistas, se estudió cada caso en particular para poder obtener la mayor cantidad de información posible para agregar al trabajo. De esta manera, a cada profesional, que fue elegido luego de un proceso teniendo en cuenta sus aportes al tema investigado, se le realizaron preguntas específicas sobre ideas, teorías o temas que ya estaban introducidos en el trabajo (a través de los documentos recaudados). A partir de estas preguntas, surgieron otras que permitieron nuevos aportes.

Las entrevistas se realizaron en forma personal y a través del correo electrónico. Una de las personas elegidas fue Gavin Evans (profesor inglés, experto en tecnología y redes sociales). Las preguntas se realizaron en forma personal en este caso.

A partir de este trabajo de recolección de datos (en forma documental y personal), comenzó la etapa de comparación de referencias, antecedentes, cifras y realidades. Es decir, una vez completada toda la información, comenzó el período de confrontación y balance entre ambas empresas para poder llegar a una conclusión.

Con respecto a los objetivos, se puede diferenciar uno general que tiene que ver con:

- Identificar el modelo de negocios de Netflix y compararlo con el de Cablevisión

Luego a partir de establecer la meta final del trabajo, lo que se buscó alcanzar con la recopilación de información, las entrevistas y la comparación de los datos obtenidos está relacionado con:

- Describir Netflix
- Describir Cablevisión
- Marcar diferencias entre Cablevisión y Netflix para demostrar cómo la televisión tradicional se adapta a las formas de los nuevos medios.

Finalmente, para el marco metodológico se utilizó principalmente un método cualitativo, ya que, teniendo en cuenta los objetivos particulares, lo que se buscó fue hacer una especificación y exposición de Netflix y Cablevisión. Se desarrolló específicamente el estudio de un caso, lo que permite describir o afirmar la pregunta de investigación en el proceso de interpretación. Lo que se busca con esto es obtener datos que se convertirán en información de ambas empresas. Para el desarrollo de este trabajo, por ejemplo, se realizaron entrevistas y un muestro exploratorio en donde se observa (por ejemplo el contenido que ofrecen las empresas) y se registra.

A su vez, se realizó una combinación con un método cuantitativo para probar datos de la historia y la actualidad de Netflix y así comprender la magnitud e importancia que adquirió. Esto también permite estudiar cómo la creación de Cablevisión On Demand, para poder competir con los nuevos medios, ha modificado, numéricamente, a la empresa.

### 3. MARCO TEÓRICO

El autor Carlos A. Scolari propone una forma de abordar los fenómenos tecnológicos teniendo en cuenta que estos forman parte de un proceso que comenzó hace años:

No podemos limitar la investigación de las nuevas formas de comunicación digital e interactiva a la aplicación de los viejos modelos de las teorías de la comunicación de masas, pero tampoco podemos diluir esos estudios en el crisol de los nuevos paradigmas ciberculturales de moda, los cuales resultan difíciles de integrar en un cuerpo teórico sólido y no presentan un perfil metodológico claro. Recuperar los conceptos, hipótesis y métodos de las teorías tradicionales al mismo tiempo que se desarrollan categorías de análisis innovadoras, en sintonía con las transformaciones del ecosistema mediático, es el desafío que nos espera (Scolari, 2008: 120)

Es interesante, en este punto, analizar cómo las teorías más recientes se complementan con las más antiguas (incluso previas al nacimiento de lo que se denominó como “nuevos medios”). Con el avance de las tecnologías, principalmente, se modifican las formas de distribución y producción de contenidos, de consumo y de relación entre los individuos. Es por ello que es necesario analizar un conjunto de ideas que permitan, entre todas, definir con mayor certeza los términos que rodean el fenómeno que está pisando cada vez más fuerte en el escenario digital: Netflix.

#### **3.1 Economía Política de la comunicación**

Con el paso del tiempo y la tecnología fue cambiando la forma de producción, consumo y distribución de contenidos, así como también nuestra cultura. Pero hay un denominador común en todos estos cambios que es la nueva forma de financiamiento y negocio que tienen los medios.

En la Sociedad Digital hay más procesos que el de la digitalización: a) El contexto general está marcado por el sistema económico capitalista, un sistema muy dominante –por no decir exclusivo– a escala planetaria, que se encuentra en proceso de readaptación a los cambios, en claves de capitalismo global y transnacional bajo dirección financiera y que está lejos de haberse estabilizado. b) La crisis sistémica y financiera se está canalizando por la vía de la desposesión de grandes colectivos y por las políticas inhóspitas cuando no hostiles de unos Estados que han renunciado a satisfacer a las demandas ciudadanas. c) Geopolíticamente, y en el marco

multilateral emergente y posterior a la implosión del bloque socialista, están pendientes nuevas reglas en las relaciones internacionales sin que las que se han ensayado hayan culminado exitosamente. d) Muchas democracias viven una crisis de desafección ciudadana con una contestación social muy amplia y en todas las facetas (bienestar, recursos, democracia...) por sus derivas indeseadas (movimientos de capitales especulativos, paraísos fiscales, dependencias alimentarias y de materias primas, déficits energéticos,) que invitan a partes crecientes de la sociedad a revolverse, incluso con ensayos de otras relaciones sociales emergentes como son la economía social, la economía del bien común, la ampliación del procomún, la compartición o la soberanía alimentaria. Las gentes, las multitudes, las comunidades diversas y complejas, de modo defensivo, ponen en un primer plano reivindicaciones de derechos económicos, sociales y políticos y exigen codecisión o gobernanza con nuevas reglas como la transparencia o la rendición de cuentas y que se acabe la separación de la política respecto a la vida. e) A todo ello se le cruza el cambio de paradigma tecnológico, de la información especialmente, que trae evoluciones inesperadas (tecnosociales, económicas, urbanas, culturales) (Zallo, 2013: 15)

El usuario utiliza el medio (ya sea tradicional o digital) para entretenerse o informarse y ese medio es, ni más ni menos, que una empresa con fines de lucro que busca su crecimiento para poder mantenerse económicamente viva. "Incluso los prometedores ingresos de los contenidos en el teléfono móvil como el video, música, publicidad, juegos, etc. todavía no compensan el declive de los servicios tradicionales". (Monzoncillo, 2011: 4)

El consumo audiovisual en la red conlleva una transformación sin precedentes ya que termina afectando la estructura económica de los medios. Con respecto a esto, José María Álvarez Monzoncillo desarrolla una serie de conceptos para explicar la profundidad de este cambio que termina modificando el modelo de negocios.

Este gran cambio comienza a producirse a finales del siglo XX, coincidiendo con una etapa de una fuerte globalización económica y financiera, que ha supuesto la entrada de capitales al sector multimedia buscando nuevas rentabilidades de la mano de las utopías que implicaba la convergencia de sectores que tradicionalmente caminaban por separado: telecomunicaciones, electrónica de consumo, información y ocio, informática, etc. [...] La televisión y los medios de comunicación están asistiendo a transformaciones industriales y a cambios estructurales radicales: globalización e internacionalización de los grupos de multimedia, apoderándose de los catálogos de las películas y de las productoras más importantes; incremento del gasto per cápita en consumo audiovisual; integración vertical para centrarse en el negocio de la distribución; ruptura de la cadena de valor en la industria audiovisual al aparecer nuevas formas de consumo en nuevos dispositivos; intercambios gratuitos en las redes sociales uniendo productores y consumidores; desplazamiento del centro de gravedad del negocio hacia portales de compra e intercambio de contenidos digitales en la red; y un mantenimiento de los sistemas de protección y



fomento en todos los países con cierta tradición audiovisual y cinematográfica por la elevada dimensión simbólica y cultural del cine y del audiovisual. (Monzoncillo, 2013: 127)

Los recursos del sector audiovisual en el mundo tienen una gran magnitud en la medida que han ocupado un lugar central en el ocio de las personas en el último siglo. Los ingresos de la industria audiovisual alcanzaron la cifra de 570.000 millones de dólares: la televisión de pago 64%, la publicidad convencional 26%, la industria cinematográfica 15%, la industria de videojuegos 10%, la publicidad por internet 10% y los *licence fees* o subvenciones cruzadas en muchos países 5%. (Monzoncillo, 2013: 129)

El autor predice que, siguiendo por este camino de crecimiento acelerado de los medios tecnológicos, “aumentará la disposición a pagar por ver contenidos audiovisuales. El sector de la televisión de pago (DTH + CABLE + IPTV + VOD) seguirá siendo el más importante del audiovisual y alcanzará un volumen total de 330 billones de dólares, lo que representará casi un 35% del total del sector”. (Monzoncillo, 2013: 133)

El mercado multimedia se nutre de una nueva competencia que rompe las situaciones de dominio de algunas empresas, y las barreras de entrada del mundo analógico. La conversión de los viejos hilos de la telefonía en autopistas de banda ancha ha transformado el negocio de las telecomunicaciones y de audiovisual. Ahora todos quieren distribuir contenidos y participar en el negocio del acceso y del tráfico. Pero las comunicaciones sin hilos han permitido el desarrollo de un sector con grandes posibilidades que cuestiona el consumo audiovisual fijo y estático (Monzoncillo, 2013: 93)

El mercado digital ha supuesto la entrada de nuevos actores que cuestionan el statu quo del pasado. Son los nuevos actores que están creando la “Próxima Generación TV”. En la nueva cadena de valor emergente aparecen nuevos agregadores de contenido que tan solo unos años no existían. Estos son Yahoo, Connected TV, Boxee, Netflix, Amazon, etc. Son nuevos intermediarios que se dedican a vender programas que otros les prestan para su comercialización. Sus modelos son muy diversos: muy similar al video On Demand (el caso de Amazon) o sistemas híbridos entre el mundo físico y virtual para el alquiler de videos (Netflix). (Monzoncillo, 2013: 88)

El tiempo en red tiende a incrementarse al permitir hacer cosas que antes se hacían en otros dispositivos, como escuchar la radio o leer la prensa. Este desplazamiento supone que la estructuración de ingresos del sector audiovisual quede alterada y que el sistema de distribución por ventanas se quiebre. Las empresas van hacia Internet para experimentar cómo se pesca en este nuevo caladero. Los medios de comunicación se enfrentan ante un nuevo medio-ventana que no controlan totalmente, donde se ha instaurado la percepción de que los contenidos son gratuitos porque los gastos de distribución y de duplicación son insignificantes (Monzoncillo, 2013: 90)

Empujados por el *webcasting*, las cadenas de valor tradicionales de la industria televisiva, derivadas de los modelos *broadcasting* y *narrowcasting*, están evolucionando hacia una compleja

rejilla de valor donde hay diversos caminos para conseguir ventajas competitivas. En la televisión empiezan a converger tres industrias –la audiovisual, la de las telecomunicaciones y la informática–, cada una de ellas con una historia y un peso económico muy diferentes. Muchas de estas incursiones descansan bajo la confusión de dos niveles, el tecnológico y el empresarial. La televisión empieza a propagarse hacia una compleja rejilla de valor, diversificada horizontalmente con cientos de canales, y verticalmente con programas de múltiples calidades. Y al mismo tiempo su sombra abarca diversas industrias en mutación, con múltiples puntos de salida y de entrada, lo que genera una gran complejidad para todos sus integrantes. (Monzoncillo, 2013: 29)

El cambio que se produce en los medios es mucho más profundo que la tecnología. La nueva forma de distribución y producción de contenidos y las nuevas demandas por parte de los usuarios, conllevan un cambio en el modelo económico de los medios.

### **3.2 Tecnología**

Con todas las mutaciones que se producen en esta nueva era es necesario contextualizar el crecimiento de los mismos medios tecnológicos. En las últimas décadas el desarrollo de la tecnología, sobre todo de Internet y de los nuevos dispositivos (tabletas, computadoras portátiles, celulares, etc.) ha crecido considerablemente y ha provocado cambios en los hábitos de consumo y en las formas de producción. Esto llevó a la creación y al éxito de nuevas formas de distribución de los productos audiovisuales. Un ejemplo de estas nuevas plataformas distribuidoras de contenidos es Netflix, que permite acceder a un catálogo muy amplio de películas y series por una suscripción mensual. De esta manera, se satisface la demanda del usuario 2.0 que pide un acceso ilimitado, dónde y cuándo quiera.

Neil Postman en “Five things we need to know about technological change” establece que el cambio tecnológico es ecológico en el sentido que un nuevo medio no agrega algo sino que cambia todo. En los años 1500, después de la invención de los medios impresos, Europa no “Europa más medios impresos” sino que era una nueva Europa. Después de la televisión, América también cambió. Es por eso que las consecuencias de los cambios tecnológicos, según el autor, son impredecibles e irreversibles a largo plazo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Postman Neil, Five things we need to know about technological change. 1998

Los nuevos dispositivos de recepción digital permiten un consumo mucho más flexible; ahora el espectador puede grabar programas, detener una transmisión y retomarla más tarde en el mismo punto para evitar las pausas publicitarias, etcétera. Carlos Scolari en “Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva” sostiene que el aumento de los canales que están a disposición del espectador gracias a la difusión tecnológica (cable, satélite, TDT, etcétera), el éxito de plataformas como YouTube y la dispersión de las audiencias en diferentes direcciones son algunas de las coordenadas que marcan el territorio de las nuevas experiencias de consumo televisiva.<sup>2</sup>

A su vez, el autor agrega que “Asistimos a una proliferación de medios (hoy podemos consumir información en pantallas de todos los tipos y dimensiones) y contenidos (un mismo contenido lo podemos encontrar en diversas versiones o formatos y, como contrapartida, cada medio pone a nuestra disposición una cantidad de contenidos inimaginables hasta hace poco años)”. (Scolari, 2008: 130)

Roberto Igarza en “Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital” afirma que la hiper-conectividad en numerosísimos lugares públicos y privados y una red de telefonía móvil que apunta a ser cada vez más rápida, hace que los dispositivos móviles desplacen a la computadora del lugar central que ocupaba desde los inicios de la Sociedad de la Información.<sup>3</sup>

Carlos Scolari remarca que los estudios de usabilidad se nos presentan como una reencarnación de los trabajos de Taylor sobre el movimiento de los obreros y del matrimonio Gilberth en materia de ergonomía hogareña.

“En el taylorismo digital, el cronometro y la cámara son también los principales aliados del investigador. A menudo la medición del tiempo (o del número de clics) y la cuantificación de algunos aspectos de la interacción terminan siendo los componentes fundamentales del estudio científico de la interacción persona – ordenador. Si Taylor proponía reducir el número de movimientos de un obrero para incrementar la productividad, el experto en usabilidad cuantifica y trata de reducir el número de clics”. (Scolari, 2008: 524)

En este sentido, las distintas empresas encargadas de la producción y venta de aparatos televisores como Samsung o Sanyo, han sumado un botón especial para Netflix

---

<sup>2</sup> Scolari, Carlos. “Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva”, Editorial Gedisa, 2008. P. 98

<sup>3</sup> Igarza, Roberto. *Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital, convergencia tecnológica y acceso*, Buenos Aires, Secretaría de la Cultura de la Nación. 2012. P.151

en el control remoto. A partir de esto, el usuario no sólo tiene la comodidad de tener internet en el televisor y poder ver películas y series en una pantalla más grande, sino que también se le facilita la forma para acceder a ello. Todo se reduce a apretar un solo botón y tener enfrente lo que uno desea.

El autor Juan María Álvarez Monzoncillo realiza una suerte de predicción en donde sostiene que las plataformas convergentes <sup>4</sup> crecerán más que las plataformas tradicionales. Estas desaparecerán en un plazo probablemente muy corto.<sup>5</sup>

Es importante destacar la rapidez con la cual las tecnologías han impregnado en nuestra sociedad:

La comunicación en la movilidad, oral o escrita, parece ajustarse muy bien a las necesidades de amplias franjas sociales, en especial, a quienes viven o trabajan en las grandes ciudades. Esto se debe principalmente a que, con las comunicaciones móviles, todo puede funcionar en tiempo real modificando significativamente las condiciones convencionales de la gestión del espacio-tiempo, permitiendo a las personas gestionar sus actividades y tomar decisiones de manera cada vez más descentralizada y, a la vez, más colaborativamente. El sistema se vuelve el operador de una verdadera subcultura de estilo de vida en tiempo real. Donde todos los componentes de los sistemas urbanos operan en tiempo real, se produce un salto cuantitativo en el aprovechamiento del tiempo u del espacio, y consecuentemente, una mejora en el rendimiento y un incremento excepcional de la productividad. (Igarza, 2008: 152)

Finalmente, el determinismo tecnológico establece, en líneas generales, que los medios tecnológicos de información y de la comunicación son capaces de moldear los ambientes humanos y las relaciones de comunicación. A su vez, son el origen de los cambios sociales. La Revista Noticias publicó el 27 de junio de 2015 una nota titulada “5 razones del fracaso en TV” <sup>6</sup>y el 1 de agosto, Tomás Balmaceda, periodista del mismo medio, escribió una noticia (“Cómo ganar al usuario”) <sup>7</sup>. En ambos casos, se plantea la competencia que existe entre Netflix y la televisión. Estos nuevos medios han dejado a la televisión, por primera vez en la historia, frente a una obligación de adaptarse a las nuevas formas de reproducción y distribución de contenidos.

---

<sup>4</sup> Convergencia del ordenador doméstico, dispositivos inalámbricos y la televisión, con contenidos como televisión de pago y convencional, descargas de música, acceso a Internet, videojuegos, libros y periódicos electrónicos y juego en línea

<sup>5</sup> Monzoncillo, J. M. Op. Cit. Página 131

<sup>6</sup> Leni González. “5 razones para el fracaso de la TV”, Revista Noticias, Buenos Aires. 27 de julio de 2015. Página 124

<sup>7</sup> Tomás Balmaceda. “Cómo ganar al usuario”, Revista Noticias, Buenos Aires. 1 de agosto de 2015. Página 44

### **3.3 Era Digital**

Vivimos en una nueva era en donde uno de los cambios más significativos tiene que ver con la forma en la cual nos comunicamos y, como consecuencia, cómo nos relacionamos. Se modificó nuestra forma de ver televisión, de enterarnos qué es lo que sucede en el mundo y a nuestro alrededor, y, junto a este cambio social, evolucionó la forma de distribución de los contenidos por parte de los medios.

En primer lugar es necesario aproximar una definición que encierre este período dentro del cual Netflix ha tenido tanto éxito con las nuevas formas de reproducción y distribución de contenidos. El progreso de estos medios tecnológicos y la incorporación de un usuario activo son factores que surgen gracias a Internet. El autor Roberto Igarza, en “Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital”, sostiene que hay una transformación que es inminente:

Están cambiando los procesos técnicos de acuerdo con los cambios en la cadena de valor de los bienes simbólicos y con la re-significación de los actores sociales que participan. Las formas culturales están cambiando a partir de una pérdida de significado de los contenidos, una desafección por ciertos lenguajes y formas expresivas a favor de hibridaciones más complejas y, una evasión lateral de las vidas convencionales de acceder a esos objetos. También cambian las formas de relacionarse con otros, personas u objetos, debido a que los entornos creados por los medios digitales suponen experiencias inversivas propias de la virtualidad, tele-presencia y artificialidad (Igarza, 2012: 150)

Por otro lado, los autores Gianfranco Bettetini y Fausto Colombo argumentan que se han producido remarcables consecuencias en el campo de la difusión-distribución, en el de la construcción de los signos y en los correspondientes mensajes.<sup>8</sup>

José Luis Orihuela plantea los paradigmas de la e comunicación. En este sentido el autor sugiere que los nuevos medios, como escenario de la comunicación pública en la era de Internet, se interpretan como la ocasión para redefinir el perfil y las exigencias profesionales de los comunicadores. El primer paradigma (“de audiencia a usuario”) habla de una evolución del *broadcasting* (televisión por aire) al *pointcasting* (A través de internet el usuario ve lo que quiere ver). Hoy la audiencia puede elegir qué serie o qué película ver, en el momento que quieren y durante el tiempo que quiere. El poder de elección está en manos de ese espectador que deja de lado la pasividad. En segundo lugar (“de medio

---

<sup>8</sup> Bettetini G. y Colombo, F. “Las nuevas tecnologías de la comunicación” en *Tecnología y Educación*, Barcelona, Paidós, 1995. P. 20

a contenido”), el autor establece que hoy los medios comprenden que su negocio es el contenido. Netflix, en los últimos años, comenzó a producir cada vez más series y no sólo reproducir. El quinto paradigma que desarrolla Orihuela es: “de intermediación a desintermediación”. Con respecto a esto Juan María Álvarez Monzoncillo en “Televisión Etiquetada” sostiene que: “las posibilidades que ofrece Internet han hecho que la audiencia comience a migrar a un nuevo entorno de mayor interactividad. Su actitud puede hacer que el *tag* sea el medio en el futuro. Esta actitud permite la desaparición de intermediarios cuyo saber hacer se centraba en la programación”<sup>9</sup>. El séptimo paradigma de Orihuela (“de distribución a acceso”) establece que del modelo de difusión de los medios convencionales punto-multipunto, surge un modelo multipunto – multipunto. Hoy, el usuario no espera que el contenido llegue hacia él (a través de la televisión, el cine o un DVD) sino que se activa y busca el contenido por sí mismo.

Finalmente, los autores Gianfranco Bettetini y Fausto Colombo agregan que esta nueva era se trata de una valoración del movimiento, de una respuesta a la necesidad de estar siempre localizables, siempre conectados a las red de comunicación con otros usuarios o con fuentes de información en cualquier momento y en cualquier lugar.<sup>10</sup>

A partir de lo expuesto por los distintos autores en relación a este tema, se puede decir que en la actualidad existimos si existimos en los medios. Cambió, en este sentido, la forma de relacionarse con los otros y con el medio ambiente que nos rodea. Hoy le sacamos una foto al paisaje antes que apreciar el mismo.

### 3.3.1 Cultura Digital

En este nuevo período, que aún estamos atravesando, no sólo se desarrollan nuevas tecnologías, nuevas formas de expresión sino que el principal motor de este avance es el cambio que se presenta a nivel social y, principalmente, cultural. “La tecnología de los ordenadores está instrumentalizando una profunda transformación en la cultura contemporánea y más allá de ella, desde la subjetividad de los individuos hasta las nuevas íntimas relaciones entre lo humano y lo tecnológico” (Lister et al., 2003: 228)

La Cultura Digital es la cultura atravesada por el paradigma digital y las tecnologías intervenidas por las estéticas y narrativas de la cultura mediática tradicional. De ese entrecruzamiento emerge un conjunto de nuevas estéticas, narrativas y tecnológicas que

---

<sup>9</sup> Monzoncillo, J. M. “Las nuevas tecnologías: personalización e individualización” en *La Televisión Etiquetada. Nuevas Audiencias y nuevos negocios*, Madrid, Planeta. P. 89.

<sup>10</sup> Bettetini G. y Colombo, F. Op. Cit. Página 23

caracterizan la cultura contemporánea. [...] La cultura digital es la expresión sintética de un nuevo pacto que opera sobre la recepción activa. A cada cultura le corresponde una combinación de expresiones culturales, procesos técnicos y métodos de trabajo, y experiencias comunicativas. Si es difícil de definir la combinación que da significado a la Cultura Digital es porque el proceso de metamorfosis aún está en curso. (Igarza, 2012: 150)

La nueva televisión que está surgiendo se corresponde con una nueva sociedad. [...] Las nuevas generaciones están migrando de la televisión a Internet, aunque los programas o los contenidos de los medios convencionales siguen siendo los mismos que los que circulan por la red, salvando pequeñas diferencias. Los *millennials* se están forjando con Internet, mientras que los *hippies* crecieron con la televisión. (Monzoncillo, 2011: 83)

Las personas que habitan un hogar conectado también han cambiado. Ya no están juntos disfrutando de la televisión como si de una experiencia colectiva se trata, sino que cada miembro del hogar se gestiona su propia dieta mediática. Las formas de relación social también han cambiado, con un gran impulso de las comunicaciones electrónicas. Eso ha provocado importantes brechas generacionales en su relación con las tecnologías, lo que implica importantes desequilibrios en la igualdad de oportunidades y la ruptura democrática del acceso al entretenimiento audiovisual. (Monzoncillo, 2011: 86)

En una sociedad que aprende a pasos agigantados a no temer a la quiebra de paradigmas, la cultura digital representa un cortocircuito antropológico que supone una revisión de los fundamentos del concepto cultura en todas sus dimensiones, tanto simbólica como ciudadana y económica. Lo que está en disputa es el sentido de ese cambio que, si bien no comenzó ayer, se acelera como se acelera la globalización y tiende a copiar la intensidad y dirección de internet.

Gracias a Internet, la Cultura 2.0 ha creado espacios de participación y expandido las fronteras de la cooperación entre objetos, entre humanos y entre los primeros y los segundos, hasta lugares impensables hace una década. A las formas de participación conocidas se agregaron nuevas prácticas, especialmente vinculadas con la distribución geográfica y el acceso remoto y casi simultáneo a la información y el conocimiento, así como la colaboración 2con anónimos y ajenos. (Igarza, 2012: 152)

Esta nueva cultura que emerge con Internet tiene lugar gracias a lo que el autor José María Álvarez Monzoncillo denomina como “migración digital”. Los *millennials* muestran un comportamiento distinto con los medios, ya que no tienen hábitos adquiridos. No suelen leer la prensa ni escuchar la radio y pasan más tiempo ante la

computadora que frente a la televisión. De hecho, están menos informados a pesar de la cantidad de información que gestionan.<sup>11</sup>

Como conclusión, Roberto Igarza propone que la “Cultura Digital representa mejor un escenario que un contenido, un recorrido que una estadía, un movimiento que un estado de situación. Cultura Digital involucra múltiples formas en que se expresan y entremezclan las culturas colectivas a través de distintos modos de producción, distribución y fruición en los que la meditación es de naturaleza digital”<sup>12</sup>

### **3.4 Medios digitales**

Con los cambios que surgen en esta era digital solemos hablar de una *nueva cultura, nueva política, nueva economía, nuevas relaciones interpersonales*, etc. Es necesario, por eso, delimitar el concepto de lo que denominamos como “nuevos medios”. Para ello, el autor Julio César Sal Paz presenta una conceptualización de este término que surge como algo diferente a lo que se conocía como “medios tradicionales”:

Internet ha propiciado, además de la incorporación de los medios tradicionales al ciberespacio, la aparición de otros nuevos con rasgos específicos. Así, el concepto ‘nuevos medios’ se aplica a las distintas manifestaciones comunicativas, con mayor o menor grado de organización, que surgen en el entorno digital, desde la aparición de la World Wide Web.

Los nuevos medios se diferencian de los tradicionales porque pierden el atributo de ‘medios de masas’: Los nuevos medios de comunicación determinan una audiencia segmentada y diferenciada que, aunque masiva en cuanto a su número, ya no es de masas en cuanto a la simultaneidad y uniformidad del mensaje que recibe [...] Debido a la multiplicidad de mensajes y fuentes, la propia audiencia se ha vuelto más selectiva [...] y tiende a elegir sus mensajes, por lo que profundiza su segmentación y mejora la relación individual entre emisor y receptor. [...] En este punto es preciso aclarar que estos nuevos medios no implican exclusivamente lo que en el ámbito de la comunicación masiva (prensa gráfica, radio, televisión) se concibe como medios periodísticos, sino que incluyen, también, formas comunicativas que originan interacciones relacionales y dialógicas entre usuarios (comunidades virtuales), procedimientos de búsqueda e indexación de información (buscadores y directorios) y procesos de creación de naturaleza individual (blogs), entre otras. (Paz Sal, 2010: 9)

---

<sup>11</sup> Monzoncillo, J. M. Op. Cit. Página 91.

<sup>12</sup> Igarza, Roberto. Op. Cit. Página 125.



Jaime Alonso Ruiz y Lourdes Martínez Rodríguez (2003: 271), investigadores de la Universidad Católica de San Antonio de Murcia, delimitan el alcance de la expresión a partir de la identificación de sus características esenciales:

- Digitales, por cuanto utilizan la tecnología para la difusión de sus mensajes.
- Interactivos, porque permiten la relación y la participación del usuario con el medio, con los emisores y con otros cibernautas.
- Personalizados, puesto que las herramientas de interacción ofrecen, también, la posibilidad de seleccionar contenidos en virtud de intereses y motivaciones particulares.
- Multimedia, ya que poseen capacidades técnicas para combinar palabra, sonido e imagen.
- Instantáneos, gracias a la viabilidad de la actualización constante.
- Universales, porque gozan de perspectivas de distribución mundial.
- Innovadores, puesto que emplean, para la presentación y tratamiento de la información, géneros, formatos textuales y estrategias discursivas, basados en la originalidad. (Paz Sal, 2010: 10)

Los medios digitales representan, según las definiciones recolectadas por el autor, aquella tecnología que irrumpió en la vida individual y social del ser humano. Con el cambio de características de los medios tradicionales hacia estos tecnológicos se modificó, en definitiva, la propia conducta del hombre.

### **3.4.1 Televisión por cable, de pago y Video On Demand**

En este punto es necesario establecer una clara definición de los distintos servicios audiovisuales a través de los cuales el público puede ver la programación.

Por un lado, “en la televisión por cable es el televidente quien paga por la instalación del sistema, además de abonar una cuota mensual por el acceso al servicio. Dicho abono se incrementa si el suscriptor desea recibir otras señales catalogadas como *premium* (por ejemplo, películas de estreno, espectáculos deportivos o musicales, etc.).

Los comienzos de la televisión distribuida a través de sistemas de cables tuvo su origen hacia finales de la década de 1940 en EEUU. El objetivo inicial era hacer llegar las imágenes televisivas a aquellas localidades que, por cuestiones topográficas, quedaban ‘a la sombra’ de la difusión de las estaciones hertzianas”.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> “La televisión por cable”, Media Televisión. Recuperado el 10/04/2016 del sitio:

<http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque1/pag7.html>

Por otro lado, la televisión de pago surgió como un nuevo modelo que se generalizó en los años 80 en varias regiones del mundo. “En términos generales podríamos afirmar que la televisión de pago es un servicio de televisión suministrado vía satélite o terrestre o por cable, que ofrece la posibilidad de acceder a una o más programaciones específicas a cambio del pago regular, generalmente mensual, de un abono. Técnicamente el funcionamiento de la televisión de pago es simple: la estación de televisión emite una señal codificada que un aparato en poder del abonado, decodifica y restituye para su visión en el televisor. El decodificador se convierte en la pieza fundamental en los servicios de televisión de pago ya que a través de éste se accede a la programación.

En cuanto a los contenidos, las empresas que gestionan televisiones de pago presentan una oferta heterogénea compuesta por programas o productos de contenidos temáticos, monográfico o especializado (canales de deportes, de películas, de información, de geografía, de medicina, de historia, etc.) para públicos específicos.

Los inicios de la televisión de pago se remontan a comienzos de los años 70 en Estados Unidos. Mientras, la televisión de pago llegó a Europa en la década de los 80 con la aparición en Francia de *Canal +*.

A principios del siglo XXI la televisión de pago por abono se presenta como la modalidad dominante. Sin embargo, desde principios de los años 80 se encuentra en expansión el pago por consumo o pago por visión (*PPV - Pay Per View* - en su denominación en inglés) en la que el espectador paga únicamente el programa que ve: una película, un partido de fútbol o un combate de boxeo, por ejemplo).<sup>14</sup>

Finalmente, el Video On Demand (VOD) o Video Bajo Demanda es, en resumidas cuentas, aquel que reúne las exigencias presentadas por el Usuario 2.0 (inmediatez y flexibilidad). Es la forma de ver películas, videos, series en el momento que el espectador desee y dónde desee. Es la forma de poder visualizar el contenido audiovisual en cualquier dispositivo (celulares, *tablets*, computadoras, etc.) El VOD le permite a los usuarios el acceso al contenido multimedia sin intermediarios. La mejor forma de entender esta nueva plataforma es analizando cómo lo venden los nuevos programadores que prestan este servicio. Cable Onda, por ejemplo, un proveedor de servicios de Internet y Cable en Panamá, presenta su oferta de On Demand como “un

---

<sup>14</sup> Televisión de Pago, Media Televisión. Recuperado el 10/05/2016 del sitio:

<http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque1/pag7.html>

servicio interactivo que te dará la libertad de decidir qué, cómo y cuándo ver una película o un programa. Con la funcionalidad de poder retroceder, adelantar o pausar las escenas, tal como lo harías en un reproductor de DVD. Puede disfrutar de miles de programas como películas, videos musicales, documentales, series, karaoke, adulto y más, que se actualizan diariamente. ¡Sin salir de su casa! Con Video On Demand de Cable Onda no se está sujeto a horarios ni recargos”.<sup>15</sup> Total Play, el sistema de telefonía e Internet de México habla de un “videoclub” en tu casa.<sup>16</sup> Es, en definitiva, aquella forma innovadora de ver contenidos multimedia que afecta el modelo de negocios y la forma de producción y distribución de contenidos de la televisión tradicional.

### **3.5 Hipermediaciones**

El término hipermedia se usa como una extensión lógica de hipertexto donde se cruzan e integran [...] elementos de audio, video, texto escrito y enlaces no lineales [...] Al hablar de hipermediación no nos referimos tanto a un producto o a un medio sino a procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente. Cuando hablamos de hipermediaciones no estamos simplemente haciendo referencia a una mayor cantidad de medios y sujetos sino a la trama de reenvíos, hibridaciones y contaminaciones que la tecnología digital permite articular dentro del ecosistema mediático. Las hipermediaciones, en otras palabras, nos llevan a indagar en la emergencia de nuevas configuraciones que van más allá -por encima- de los medios tradicionales. (Scolari, 2008: 113)

#### **3.5.1 Producción**

Carlos Scolari habla de la producción de contenidos en estos nuevos medios:

“Las comunicaciones digitales han renovado todas las fases del proceso social de producción. A las nuevas maneras de crear la comunicación – que desafían a la “producción en serie de bienes estándar” denunciada por Adorno y Horkheimer- se suceden lógicas de distribución innovadoras y una reconfiguración de las formas del consumo cultural. La comunicación digital pone en jaque un modo de producción cultural nacido en el siglo XV con la imprenta y consolidado en el período que abarca desde la segunda mitad del siglo XIX hasta la primera mitad del siglo XX, en un arco temporal que va de la prensa de masas a los medios electrónicos.

---

<sup>15</sup> Cable Onda. Recuperado el 10/05/2016 del sitio: <http://www.cableonda.com/residencial/vod>

<sup>16</sup> Total Play. Recuperado el 10/05/2016 del sitio: <http://www.totalplay.com.mx/vod>

El sistema de código abierto (*open source*) invierte la lógica. Dentro de este régimen de código – la fórmula secreta que hace funcionar un sistema operativo o una aplicación- puede ser difundida libremente y cualquiera puede modificarlo. Según Weber, el sistema de código abierto es un “experimento de construcción de una economía política – o sea, un sistema sostenido de creación de valor y un conjunto de mecanismos de gobierno – basado en el derecho a distribuir libremente un producto. Estas nuevas experiencias desafían algunas teorías convencionales sobre la organización de la producción y a cómo esta afecta y es afectada por la sociedad. El sistema de código abierto propone tres grandes desafíos a la economía política:

- **Motivación:** La simple motivación personal no basta para explicar el éxito del código abierto. En estos procesos intervienen lógicas económicas y políticas. En ella los participantes ofrecen su trabajo a la comunidad y la red se encarga de hacerlo llegar a todos sus miembros.
- **Coordinación:** Diseñar e implementar un software siempre es un proceso complicado, incluso dentro de una empresa multinacional con estructura centralizada e ingentes recursos destinados a investigación y desarrollo. Frederick Brooks propuso una ley según la cual, si en un proyecto software se aumenta la cantidad de programadores implicados, el trabajo realizado disminuye linealmente y la complejidad del sistema (y, por lo tanto, su vulnerabilidad) aumentan geométricamente. La Ley de Brooks nos recuerda que no basta con sumar inteligencias a un proyecto para garantizar su éxito; por el contrario, esto puede tener efectos contraproducentes debido a la complejidad de los sistemas de significación y a las imperfecciones de la comunicación humana. El mundo posee jerarquías y protocolos que regulan el flujo comunicativo y la evolución del software. Esta estructura piramidal de poder se fue desarrollando a medida que el sistema evolucionaba y se enriquecía con nuevas aportaciones. Otros proyectos fundados en el código abierto, pero de menor alcance, poseen estructuras mucho menos formales.
- **Complejidad:** La realidad de internet nos demuestra que en estos casos muchos principios de la teoría de la organización clásica no suelen ser aplicables. Al reducir los costos de comunicación y transacción, la red promueve la formación de comunidades virtuales hasta el punto de afrontar tareas complejas. Los sistemas de código abierto no son precisamente caóticos, ya que poseen una determinada arquitectura de la participación, una estructura que rescata las mejores contribuciones y evita las subdivisiones. (Scolari, 2008:184)

### **3.5.2 Consumo**

En primer lugar es fundamental establecer en qué consiste lo que denominamos como “consumo de medios”. Para ello, el autor José Manuel Pérez Tornero en “¿Qué es consumir medios de comunicación? Claves para su comprensión” establece que “Consumir medios es, al mismo tiempo: [...]”

- Establecer una relación con el interlocutor. Guardar una distancia, adoptar un papel, intercambiar expectativas...

- Integrarse en una comunidad. Incorporarse a un medio, es saberse partícipe de una comunidad simultánea a un espíritu colectivo más o menos cohesionado.

- Conocer determinados temas. Es disponer de determinados conocimientos, compartir una agenda de saberes.

- Seguir un curso de razonamiento. Un medio da qué pensar y cómo pensarlo. Nos brinda herramientas para acomodarnos a un ritmo y a un estilo de inferencia<sup>17</sup>.

Según la Real Academia Española el término consumir significa: “Utilizar comestibles u otros bienes para satisfacer necesidades o deseos”. Es importante, para este caso, resaltar el término “utilizar” que implica esta definición.

La hipótesis de usos y gratificaciones, cuyos principales autores son Katz, Blummler y Gurevith, plantea que los investigadores deberían estudiar menos lo que hacen los medios con las personas y estudiar más lo que hacen las personas con los medios. Proponen analizar los orígenes sociales y psicológicos de las necesidades que pueden cubrir los procesos comunicativos y las expectativas generadas por los medios. A su vez, estos autores establecían que ni siquiera el más poderoso de los medios masivos puede influir linealmente sobre un individuo que no le encuentra uso alguno en el ambiente social, cultural y psicológico donde vive. Según esta hipótesis los medios satisfacen cinco clases de necesidades: necesidades cognitivas (adquisición y refuerzo de los conocimientos y de la comprensión); necesidades afectivas estéticas (estereotipos); necesidades integradoras a nivel de la personalidad (seguridad, incremento del estatus); necesidades integradoras a nivel social (refuerzo de los contactos interpersonales) y evasión (relajación de las tensiones y de los conflictos). En este sentido, los contenidos reproducidos por Netflix generan un impacto en la sociedad, en cuanto a influir en las relaciones interpersonales y las comunicaciones. A su vez, satisfacen las necesidades, cada vez más exigentes, de los usuarios que buscan tener el control de qué ver y cuándo.

---

<sup>17</sup> José Manuel Pérez Tornero en “¿Qué es consumir medios de comunicación? Claves para su comprensión”. Página 16. Recuperado el 11/05/2016 del sitio: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/Mis%20documentos/Downloads/Comunicar-7-Perez-15-18.pdf>

El consumidor de esta nueva era digital presenta una serie de características. Si bien internet ha conquistado nuevas y antiguas generaciones, Roberto Igarza resalta que los adolescentes y jóvenes adultos son los mayores exponentes de esa “generación C” que se resiste a consumir contenidos simbólicos en las mismas condiciones temporales y programáticas que las generaciones anteriores. La “C” encierra significados tales como conectividad constante, colaboración y curiosidad. La fórmula “consumidor conectado colectivamente” que los puede sintetizar sugiere comportamientos que representan, para algunos, una nueva civilización bárbara en búsqueda del estatuto.<sup>18</sup>

El usuario no sólo desea que el contenido esté accesible simultáneamente en todas las pantallas posibles, sino que además busca usufructuar de todo su tiempo sin repeticiones ni retrocesos. Cuando descienda del ómnibus, hará clic para pausar el visionamiento y eso producirá una marca en el archivo almacenado en los servidores desde donde se hace el *Delivery* digital del contenido. Cuando lo retome desde otro dispositivo y en otro contexto, lo hará desde el punto en el que dejó sin haber tenido que buscar nuevamente el capítulo y la escena. Llega una nueva etapa para la ubicuidad mediática, que expande exponencialmente los tiempos de exposición al sistema. (Igarza, 2012: 151)

En la televisión tradicional, cuando uno ve una novela o serie debe respetar la franja horaria que es impuesta por el medio. Si alguien desea interrumpir para realizar otra actividad, se perderá lo que se sigue transmitiendo, más allá que él no pueda verlo. Con los nuevos medios, el espectador es el que tiene el control de cuándo, dónde y cómo ver el contenido. A eso apuntan los medios tradicionales para no quedar obsoletos y poder adaptarse a las nuevas exigencias de consumo.

Resulta innegable reconocer que las posibilidades técnicas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) asienten el giro de la comunicación de masas a una segmentada y personalizada, en la que se experimenta un cambio radical en las relaciones entre enunciador y espectador. Esto es, el receptor abandona su rol pasivo y se convierte en un sujeto interactivo, con capacidad de elección y participación en el nuevo entorno. Para dar cuenta de ello, se utilizan expresiones como “prosumidor” (productor-consumidor), acuñada por Alvin Toffler; “emirec” (emisor-receptor) propuesta por Jean Cloutier o “lectoautor” (lector-autor), empleada por George Landow e Isidro Moreno. (Paz Sal, 2010: 13)

Neil Postman en “Five things we need to know about technological change” remarca la diferencia entre la persona que lee y la persona que ve televisión. La segunda

---

<sup>18</sup> Igarza, Roberto. Op. Cit. Página 151.

prefiere inmediatez más que historia. Esta idea, según el autor, tiene la sustancia en lo que Marshal McLuhan estableció como “el medio es el mensaje”.<sup>19</sup>

Carlos Scolari resalta que varios factores están haciendo posible la transformación del usuario: desde la difusión de la red digital hasta el desarrollo de sofisticadas tecnologías como los potentes motores de búsqueda, los filtros que nos permiten encontrar lo que buscamos e identificar productos similares y los programas que facilitan la producción y distribución de videos, fotos y audio. Este fenómeno está transformando el mercado de los bienes culturales.<sup>20</sup> Netflix, por ejemplo, realiza una selección de películas o series en la página principal según los gustos del público (previamente determinados por el espectador).

Lo que diferencia al viejo receptor del usuario actual es la dimensión interactiva del consumo digital: frente al telespectador pasivo “hipnotizado” se erige el usuario interactivo que se mueve ágilmente en una red de documentos interconectados.<sup>21</sup>

El estallido de la aldea global es uno de los datos fundamentales de la nueva era digitalizada. Si bien estamos entrando en una cultural global, donde potencialmente todos podemos consumir los mismos productos culturales que los demás, lo que se rompe es la simultaneidad que caracterizaba a los medios electrónicos. Durante varias décadas nos acostumbramos a compartir la pantalla televisiva o los altavoces radiofónicos. Por más que estuviéramos solos en nuestras casas frente al televisor o la radio, sabíamos que cuanto menos unos miles de personas estaban en ese mismo momento compartiendo nuestra experiencia. La navegación en la World Wide Web o el consumo hipertelevisivo generan prácticas de fruición asincrónicas. De esta manera las hipermediaciones se alejan de las formas de recepción que favorecían los medios electrónicos y, en cierto sentido, se acercan a la lectura tradicional. (Scolari, 2008: 247)

Uno no sólo puede ver una película o serie con una preselección personalizada sino que también puede hacerlo dónde y cómo quiera: desde su celular, computadora o televisión. Es, cada vez más, una actividad que se realiza en forma individual.

Hay un cambio significativo en la base social. La vieja contradicción entre los individuos y los sujetos colectivos (clases, géneros, comunidades...) gana en complejidad porque la experiencia masiva actual se orienta hacia las individualidades colaborativas

---

<sup>19</sup> Postman, Nail. Op. Cit.

<sup>20</sup> Scolari, Carlos. Op. Cit. Página 245.

<sup>21</sup> Ibídem. Página 246.

(individualismo con compartición) y hacia la interacción colectiva por afinidades. (Zallo, 2013: 23)

Finalmente, con respecto al consumo dentro de esta nueva era, Roberto Igarza sostiene que la cultura digital es la cultura de la participación.<sup>22</sup>

La nueva tríada estética, narrativa y tecnológica opera a favor de una participación mayor de los ciudadanos, de un proceso de recepción abierto y compartido. Mas las instancias de participación promueven la intervención, la adhesión o el acortamiento de distancias, menos incidencia tienen los intermediarios. (Igarza, 2012:155)

El “nuevo consumidor” es aquel que abandona la pasividad para convertirse en un actor que participa de los medios. Ya no sólo como espectador sino que lo hace de forma participativa opinando y criticando. Para satisfacer a este usuario exigente es que los medios deben moldear sus contenidos y formas de distribución para mantener una economía redituable.



---

<sup>22</sup> Igarza, Roberto. Op. Cit. Página 155.



## 4. NETFLIX

Desde sus inicios Netflix fue una empresa norteamericana que logró, a lo largo de los años, romper límites geográficos, financieros y de audiencia. En 2005 alcanzó los 4,2 millones de espectadores<sup>23</sup> y diez años después, la empresa sobrepasó los 75 millones de suscriptores.<sup>24</sup> Esto demuestra que la empresa no ha dejado de crecer y su protagonismo en la distribución de contenidos es cada vez mayor ofreciendo un producto que se adapta a las necesidades del usuario.

### 4.1. Reseña Histórica

En su propia página de Internet se promocionan como aquellos que revolucionaron la forma en la cual la gente alquila películas, al traer estas directamente hacia el usuario. Netflix, según su propia denominación, se ha convertido en el proveedor preferido en el entretenimiento del hogar<sup>25</sup>. Pero, ¿cómo llegó esta empresa a convertirse en uno de los centros distribuidores más importantes de la actualidad?

En 1997 Reed Hastings, un hombre de más de 30 años de edad de Silicon Valley (California), dueño de una pequeña empresa de software, alquiló la película “Apolo 13” en una tienda de Blockbuster. Al no devolver la cinta a tiempo, el establecimiento le cobró 40 dólares en concepto de recargos, hecho que lo hizo reflexionar sobre por qué este tipo de negocios no trabajaba como los gimnasios donde se paga una tarifa mensual y se utilizan las instalaciones tantas veces como se quiera.<sup>26</sup>

Fue así como en ese mismo año, Hasting y Marc Randolph fundaron Netflix con sede en los Gatos, California. El servicio de distribución digital basado en suscriptores comenzó en 1999. Ambos habían notado el potencial del DVD frente al VHS, por su peso

---

<sup>23</sup> Recuperado el 18/07/2016 del Sitio: <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

<sup>24</sup> RAMÍREZ, Francisco. *Netflix superó en ingresos a HBO durante todo el 2015*. El Cronista. Recuperado el 20/07/2016 del sitio: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/03/04/netflix-supero-hbo-durante-todo-2015>

<sup>25</sup> Recuperado el 18/07/2016 del sitio web de Netflix: <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

<sup>26</sup> “La historia detrás del éxito de Netflix”. Recuperado el 18/07/2016 del sitio: <http://businessanalytics.com.mx/2014/08/21/la-historia-detras-del-exito-de-netflix/>

y dimensiones, y eso los llevó a realizar envíos de DVDs a través del correo postal estadounidense.

La apertura oficial de la compañía tuvo lugar el 14 de abril de 1998 con 30 empleados y 925 títulos disponibles. Netflix lanzó su primer sitio de alquiler y venta de DVD: [www.netflix.com](http://www.netflix.com) Los usuarios contaban con un servicio de alquiler que les permitía quedarse con la película durante una semana por 4 dólares más 2 dólares por gastos de envío. Además, podían ampliar el plazo de devolución a través de un pago adicional. Por otro lado, los usuarios que preferían comprar, en vez de alquilar, podían beneficiarse de descuentos de hasta el 30%. Sin embargo, a fines de 1998, Netflix dejó de ofrecer el servicio de venta, dirigiendo a los clientes interesados a Amazon.es. La página web de comercio electrónico, en agradecimiento por su retirada de su área de negocio, promocionó a Netflix en su sitio web.<sup>27</sup>

En 1999, Netflix volvió a revolucionar el mercado del videoclub, en este caso gracias al sistema de suscripción, al que denominaron *Marquee Program*, por el cual los usuarios podían alquilar cuatro DVDs al mes por 15,95 dólares, sin fechas límites de devolución o tasas por el retraso de la misma. En 2002 la compañía entró a la bolsa de Nasdaq, haciendo una oferta pública inicial de 5.500.000 acciones a 15 dólares por acción bajo la etiqueta de NFLX.<sup>28</sup>

En el 2000 Netflix introduce un sistema de recomendación de películas personalizado, que usa la calificación de los miembros de Netflix para predecir con exactitud opciones para todos los miembros de Netflix. A partir del comienzo de este último siglo el crecimiento de la empresa fue abrupto: en 2005 alcanzó los 4,2 millones de espectadores.<sup>29</sup>

Con una visión de crecimiento, en 2007 los directores de Netflix decidieron introducir la transmisión instantánea de programas de TV y películas en sus computadoras personales. Entre el 2008 y el 2009 Netflix se asocia con compañía de electrónica para la transmisión a través de la Xbox 360, PS· y TV conectadas a Internet.

El objetivo de los creadores de Netflix fue, desde un principio, mantener la comodidad del cliente sin que este tenga que esperar un largo tiempo para recibir su

---

<sup>27</sup> OJER, Teresa y CAPAPÉ, Elena (2012). *Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix*. Tesis publicada, Universidad San Jorge. Página 193.

<sup>28</sup> *Ibídem*

<sup>29</sup> Recuperado el 18/07/2016 del Sitio: <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

película. Así fue como en 2009 Netflix contaba con 58 centros de distribución en Estados Unidos.<sup>30</sup>

El secreto del éxito de Netflix parecía estar en su promesa de alquilar de películas por un importe fijo, además de barato. Sin embargo, el crecimiento de esta distribuidora de contenidos no fue siempre constante.

“Netflix ha pasado de ser una compañía con un catálogo de 100.000 títulos y casi 26 millones de usuarios en todo el mundo a perder 800.000 clientes en tres meses. [...] Con Netflix en la cúspide, la compañía comenzó a trabajar en un plan para separar sus dos áreas, la de los videos vía *streaming* y las de los envíos postales, renombrándola *Qwistter*. Pero este no fue el único cambio ya que también se duplicaron la tarifas, por lo que antes los usuarios pagaban mensualmente 9.90 dólares y ahora les costaría por separado 7.99 dólares cada uno (el *streaming* y el envío postal).”<sup>31</sup> Frente a esto, el propio CEO y fundador, Reed Hasting anunció públicamente que dejaba sin efecto estos cambios.

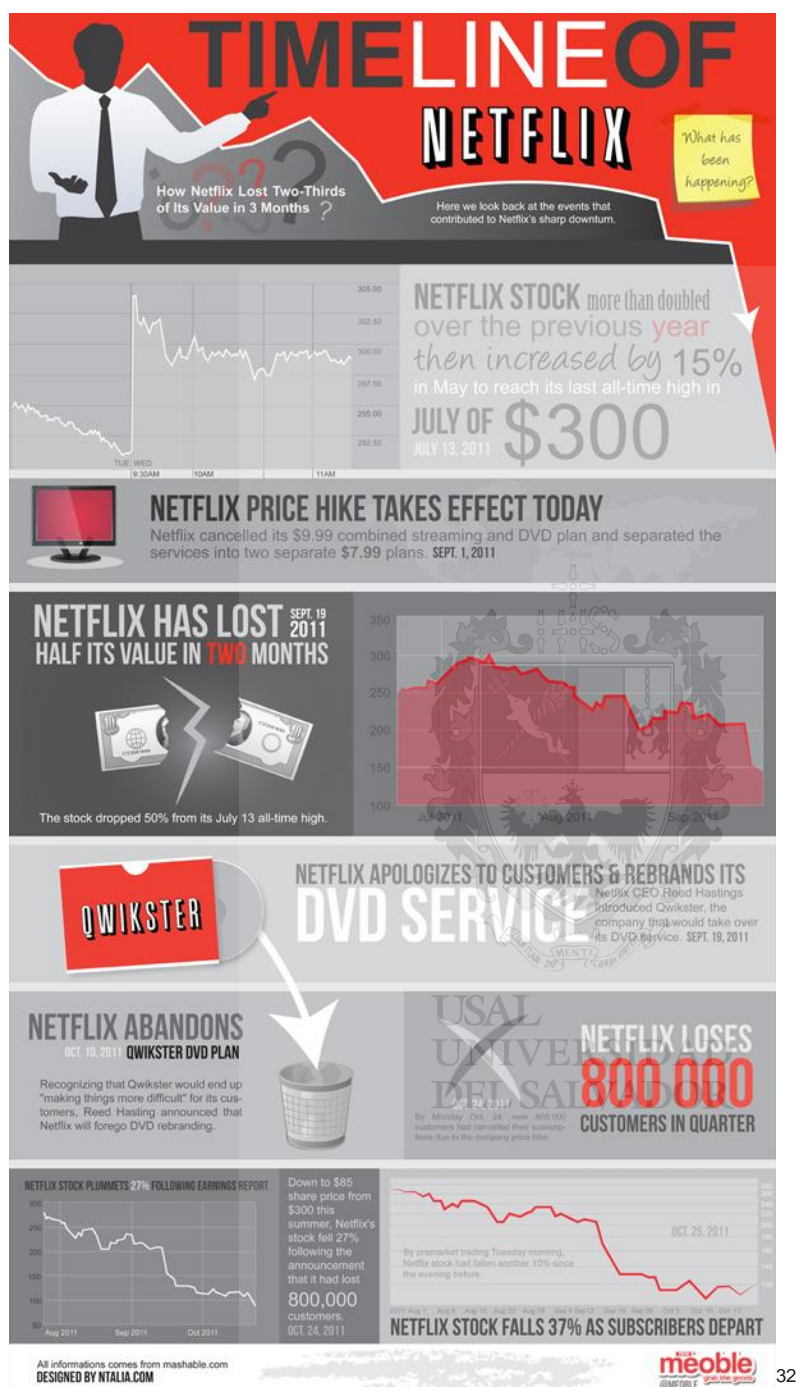


---

<sup>30</sup> BORRELLI, Christopher (4 de agosto de 2009): “How Netflix gets your movies to your mailbox so fast”, en Chicago Tribune. Recuperado el 18/06/2016 del sitio: [http://articles.chicagotribune.com/2009-08-04/entertainment/0908030313\\_1\\_dvd-by-mailwarehouse-trade-secrets](http://articles.chicagotribune.com/2009-08-04/entertainment/0908030313_1_dvd-by-mailwarehouse-trade-secrets)

<sup>31</sup> “Caso de estudio: la caída de Netflix” (2011). Recuperado el 20/07/2016 del Sitio: <http://www.whatsnew.com/2011/11/03/caso-de-estudio-la-caida-de-netflix-infografia/>

## CAÍDA DE NETFLIX EN EL MERCADO:



Fuente: Meoble. Disponible en: <http://visual.ly/downfall-netflix>

Sin embargo, el equipo de Netflix logró superar esta crisis y no sólo mantener, sino aumentar su cantidad de suscriptores y películas. Para ello se implementaron grandes cambios en la distribución, logística y marketing de la empresa. Teresa Ojer y Elena Capapé realizaron un minucioso estudio sobre Netflix en donde destacan ciertos

<sup>32</sup> "Downfall Netflix". Recuperado el 20/07/2016 del Sitio: <http://visual.ly/downfall-netflix>

puntos importantes de esta etapa de “re-acomodo” de la empresa para volver a ocupar un lugar importante en el mercado:

“La compañía también tuvo que introducir progresivas mejoras en uno de sus elementos clave: el sobre. Una de las partes más visibles de Netflix, junto a su página web. Así, el sobre patentado era casi como un sobre normal pero un poco más largo (para que cupieran los DVDs) y con una solapa desechable. Cuando el sobre llegaba a su destinatario, la solapa mostraba su dirección postal y cuando, más tarde, el usuario quería devolver la película a Netflix, sólo tenía que eliminar la solapa para que apareciera debajo la dirección del centro distribuidor, introducir de nuevo el DVD y dejarlo en manos del servicio postal. Otras mejoras implementadas fueron la personalización del sobre con imágenes de películas, o la introducción de publicidad detrás de la solapa. Así, tanto la sencillez del sistema de envío como la proliferación de los centros de distribución permitieron a Netflix mejorar su servicio<sup>4</sup>. A la logística, hay que añadir otro punto clave en el triunfo del modelo de negocio de Netflix, la evolución y el perfeccionamiento que se fue aplicando en la personalización del servicio. De hecho, el interés de los fundadores en este aspecto se hizo visible desde sus orígenes. Ya entonces la página web generaba recomendaciones automáticas a los usuarios que habían alquilado varias películas basadas en las características de las mismas. En el año 2000 introdujeron el servicio *Cinematch*, un sistema de recomendación personalizada para los miembros de Netflix en que se comparaban los patrones de uso entre los usuarios, buscando similitudes en sus gustos y utilizando la información para recomendar películas a personas con perfiles parecidos. De esta forma, se percataron de que los suscriptores estaban alquilando películas poco populares pero que habían sido sugeridas por el sistema de recomendación; en parte, también, debido a que no pagaban por cada título individual. Así, los consumidores de Netflix podían darle una oportunidad a aquellos productos que sonaban desconocidos, pero interesantes; algo que no habían hecho nunca antes. De hecho, este sistema de recomendaciones fascinó a los productores de películas independientes y a los estudios de Hollywood, que encontraron en Netflix un vehículo de marketing para películas difíciles de anunciar en los medios”. (Ojer y Capapé, 2012: 194)

En 2007 Netflix volvió a transformarse y se lanzó al mercado del streaming y del Video On Demand (o Video Bajo Demanda). Así, el 16 de enero de dicho año, la compañía emitió un comunicado de prensa en el que anunciaba la inclusión, sin cargo alguno, de una nueva característica en su servicio. Por cada dólar que el suscriptor pagaba, iba a poder acceder al visionado de una hora de vídeo. Todo ello en streaming, desde su ordenador y abarcando un catálogo compuesto por unas 1.000 películas y series de televisión. Hasta ese momento, la industria del Video On Demand había consistido en servicios como Amazon Unbox o Movielink que permitían a los usuarios descargar una película por un precio de 3 dólares, para verla en las siguientes 24 – 48 horas. La entrada de Netflix en el mercado supuso la llegada de uno de los primeros

proveedores de contenido basado en el pago mensual. Permitía a los usuarios visionar sus películas de forma similar a la que Youtube o Google Video habían popularizado. De esta forma, la compañía cerró el año 2007 con 7,5 millones de suscriptores.<sup>33</sup>

Está claro que desde sus inicios Hastings y su equipo vieron un negocio prometedor en el alquilar de películas y fueron modificando sus acciones y sus formas de negocio para adaptarse a cada nueva exigencia que presentaba el usuario. Muchos de aquellos que hoy utilizan activamente el servicio habrán conocido su nombre por primera vez hace unos pocos años. Esto se debe a la intensa búsqueda por parte del equipo de Netflix de llegar cada vez a más usuarios, registrando un aumento sin precedentes en los cinco años.

## **4.2 Crecimiento**

Reed Hastings puede resumir mejor que nadie el gran desarrollo que ha tenido su empresa en los últimos años: “Nadie podrá negar que en este tempo crecimos... En el 2013 teníamos uno o dos shows originales. Hoy contamos con 75 títulos propios. Es una expansión gigantesca que incluyó pasar de 30 a 70 millones de miembros en todo el mundo. Crecimos en audiencia, en cantidad de países en los que estamos presentes y no vamos a parar. Confiamos y esperamos que ese crecimiento continúe”.<sup>34</sup>

Cuantitativamente el incremento de Netflix es un hecho concreto: La expansión de Netflix más allá de los límites norteamericanos comenzó recién en 2010 cuando desembarcó en Canadá y el 6 de septiembre de 2011 lanzó sus servicios para 43 países latinoamericanos y del Caribe. Para ese año Netflix superó los 23 millones de suscriptores.<sup>35</sup>

En 2012 Netflix se hizo disponible en Europa (incluido el Reino Unido, Irlanda y los países nórdicos). En el corriente año, la empresa ganó el primer premio Prime Time Emmy en Ingeniería. En 2013 Netflix se amplió a los Países Bajos y recibió 31 nominaciones a los premios Prime time Emmy, incluidas la mejor serie dramática, la

---

<sup>33</sup> OJER, Teresa y CAPAPÉ, Elena (2012). *Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix*. Tesis publicada, Universidad San Jorge. Página 194

<sup>34</sup> BALMACEDA, TOMÁS (12 de diciembre de 2015). “El fundador de la TV” en *Revista Noticias*.

<sup>35</sup> Recuperado el 20/07/2016 del sitio web de Netflix: <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

mejor serie cómica, y el mejor documental o especial de no ficción por “House of Cards”, “Orange is the New Black” y “The Square”, respectivamente.<sup>36</sup>

En 2014, Netflix lanzó su servicio en seis países nuevos en Europa (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza) y ganó 7 premios Emmy creativos por “House of Cards” y “Orange is the New Black”. En 2015 Netflix se lanzó en Australia, Nueva Zelanda y Japón, además de expandirse por Europa a Italia, España y Portugal.<sup>37</sup>

“Están siendo testigos del nacimiento de una cadena de televisión global”, dijo Reed Hastings, fundador y director ejecutivo de Netflix.<sup>38</sup>

A partir de su expansión este número fue aumentado progresivamente incluso más rápido de lo que los mismos directores creían. En abril de 2015 Netflix confirmó 60 millones de suscriptores<sup>39</sup> y en el primer cuarto de ese mismo año los usuarios consumieron más de 10 millones de horas de contenido desde enero hasta abril<sup>40</sup>.

El gigante reportó que agregó unos 4,04 millones de suscriptores internacionales, superando las expectativas de 3,5 millones de suscriptores. La compañía reportó un crecimiento de 1,56 millones de suscriptores en Estados Unidos, que se quedó corto de la expectativa de 1,6 millones de nuevas personas suscritas a su servicio en el mercado estadounidense.<sup>41</sup>

Así es como, en el cuarto trimestre del 2015, Netflix sobrepasó la marca de 75 millones de suscriptores.<sup>42</sup>

---

<sup>36</sup> Ibídem

<sup>37</sup> Ibídem

<sup>38</sup> PALLOTA, Frank, (20 de enero de 2016), *Netflix llega a los 75 millones de suscriptores*. CNN en Español. Recuperado el 21/07/2016 del sitio: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/01/20/netflix-llega-a-los-75-millones-de-suscriptores/>

<sup>39</sup> *Netflix no para de crecer y confirma 60 millones de suscriptores* (17 de abril de 2015). Minuto Uno. Recuperado el 21/07/2016 del sitio: <http://www.minutouno.com/notas/360649-netflix-no-crecer-y-confirma-60-millones-suscriptores>

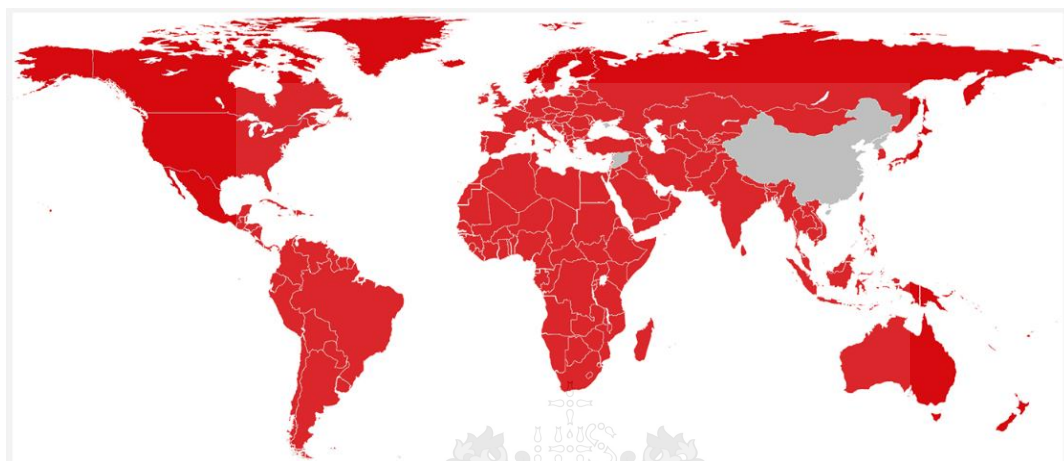
<sup>40</sup> Ibídem.

<sup>41</sup> PALLOTA, Frank, (20 de enero de 2016), *Netflix llega a los 75 millones de suscriptores*. CNN en Español. Recuperado el 21/07/2016 del sitio: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/01/20/netflix-llega-a-los-75-millones-de-suscriptores/>

<sup>42</sup> RAMÍREZ, Francisco. *Netflix superó en ingresos a HBO durante todo el 2015*. El Cronista. Recuperado el 20/07/2016 del sitio: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/03/04/netflix-supero-hbo-durante-todo-2015>

Netflix dijo que está lleno de optimismo para el próximo trimestre, prediciendo 6.1 millones de nuevos suscriptores, debido a su expansión “virtual en todos lados excepto China”.<sup>43</sup>

### **PRESENCIA MUNDIAL DE NETFLIX:**



44

Fuente: Netflix. Disponible en: <https://help.netflix.com/en/node/14164>

En este mapa se pueden ver (en rojo) todos aquellos países en donde Netflix está disponible, pudiendo ver claramente su presencia casi mundial, lo que le permitió dar los grandes pasos de crecimientos hasta convertirse en uno de los líderes mundiales de distribución de contenidos.

Leticia Pautasio, periodista en Tele- Medios LA, TeleSemana.com y Revista Entregas agrega que “Netflix corre con la ventaja de haber sido pionero en el servicio de streaming de video. Su gran revolución fue haber mejorado la experiencia de usuario del clásico servicio de TV paga o alquiler de video con la posibilidad de ofrecer un catálogo amplio de contenidos a demanda y con un abono mensual lo suficientemente económico para captar la atención de los usuarios. Además, ante la llegada de otros servicios similares, la compañía supo adaptarse y comenzar a apostar por contenido original como forma de diferenciarse de su competencia.

La superioridad de Netflix, según la periodista argentina, se puede resumir en los siguientes puntos:

---

<sup>43</sup> Ibídem

<sup>44</sup> Recuperado el 18/07/2016 del sitio web de Netflix: <https://help.netflix.com/en/node/14164>



- Presencia global: Netflix ha sido uno de los primeros en tener esta vocación internacional y hoy es reconocido en gran parte del mundo.
- Contenidos propios.
- Tecnología que adapta la calidad de imagen al ancho de banda del usuario para garantizar una experiencia sin cortes.
- Presencia en múltiples plataformas: la aplicación de Netflix está disponible con la misma experiencia de usuario en dispositivos como computadoras, SmarTV, consolas de videojuegos, Internet, móviles, *chromecast*, entre otros.<sup>45</sup>

### **4.3 Estructura**

En Gatos, un pueblo de 28.000 habitantes ubicado a 82 km de San Francisco, Netflix montó sus oficinas centrales. Allí trabajan unas 1200 personas<sup>46</sup>. *La Nación* publicó un artículo escrito por Víctor Pombinho que refleja cómo la estructura moderna que tiene Netflix tiene que ver, no solamente con sus negocios, sino que también con el lugar físico donde se desarrolla:

Buscamos ser globales, pero manteniendo el espíritu de una *start up*", asegura Cliff Edwards, director de Comunicaciones Corporativas. Según Edwards, la idea es que quienes trabajan en Netflix adopten la consigna *freedom and responsibility* (libertad y responsabilidad). Los horarios son muy flexibles y los empleados pueden irse temprano a sus casas.

Edwards cuenta que la mayoría de los empleados vive cerca y que "no hay entrenamiento" al ingresar en la compañía, sino que todos deben ajustarse rápidamente al sistema. "Hay quienes no se adaptan a tanta libertad. No traemos gente para complacer a su jefe, sino para hacer un producto mejor", completa el ejecutivo. Como parte de esta libertad, los empleados pueden llevar sus mascotas.

Además, pueden disfrutar del desayuno y el almuerzo gratis en el comedor Casablanca, bautizado en honor a la clásica película. Otros beneficios que llaman la atención son las duchas, el gimnasio y la posibilidad de ir a correr por un camino en los alrededores de la empresa. También hay dos departamentos en el complejo donde

---

<sup>45</sup> Entrevista con Leticia Pautasio realizada el 10/01/2017. Ver anexo página

<sup>46</sup> POMBINHO, Víctor (08 de junio de 2015). *Viaje al corazón de Netflix*, La Nación. Recuperado el 11/09/2016 del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/1799330-viaje-al-corazon-de-netflix>

pueden pasar la noche quienes trabajan en las oficinas de Beverly Hills (a 580 km) y están de paso.

Cada sala tiene el nombre de una película (*The Matrix*, *Skyfall*) e, incluso, los baños tienen figuras de la época de oro de Hollywood, como Cary Grant e Ingrid Bergman. Para desplazarse de un edificio a otro dentro del complejo hay carritos de golf eléctricos y bicicletas. En el *lobby* principal, bautizado Batman, se muestran los nuevos productos e innovaciones técnicas. También están exhibidos los Emmy ganados por las series originales, como *House of Cards* y *Orange is The New Black*.

Además de las máquinas que entregan bebidas y golosinas, existe una *Netflix vending machine*, de la que cualquiera puede sacar libremente el elemento técnico que necesite: desde pilas hasta cables para la computadora o el celular.

Finalmente, en el cuarto *Skyfall* se solucionan los problemas que puedan tener los usuarios alrededor del mundo. Si hay algún inconveniente, se enteran enseguida, sobre todo, por las protestas en Twitter y Facebook. Para ello, un equipo monitorea lo que se dice en las redes sociales en tiempo real.<sup>47</sup>

En la actualidad existen muchas empresas, especialmente norteamericanas, como Google, Globant, etc. que trabajan bajo el lema “libertad y responsabilidad”. Es una forma de mantener contentos y relajados a los empleados para que estos puedan brindarles un mejor servicio a los clientes. Netflix se suma a estas empresas que buscan cambiar la metodología de trabajo. Esto demuestra que Netflix no solamente es pionero en cuanto al servicio que brinda sino también en su estructura interna.

#### **4.4 Netflix en Argentina**

El secreto del éxito de Netflix, hasta ahora, es muy claro en dos aspectos: la personalización de su contenido más allá las diversidades culturales y sociales de todos los países en donde se encuentra activo y la rapidez para responder y satisfacer las nuevas necesidades que surgen en el usuario 2.0.

---

<sup>47</sup> Ibídem

Latinoamérica representa el 30% del total de los suscriptores de Netflix<sup>48</sup> y Argentina juega un papel fundamental dentro de ese porcentaje. En mayo de 2016 la empresa decidió romper definitivamente las fronteras norteamericanas y promocionar parte de su programación mundial en el Hotel Four Seasons de Buenos Aires. El evento contó con la presencia de Ashton Kutcher (The Ranch), Micheal Kelly (House of Cards), Lorenzo Richelmy (Marco Polo), Selenis Leyva (Orange is the new black) y John Bernthal (Daredevil) entre otros protagonistas de las series dirigidas y producidas por la firma.<sup>49</sup>

Allie Goss, ejecutivo de la compañía, explicó que eligieron la ciudad de Buenos Aires para este *junket* (promoción) porque ellos piensan a Netflix como "una comunidad global", y sostuvo que uno de los fuertes de la empresa es la "integración": "Nuestra diversidad en documentales, películas y series es parte del éxito", afirmó la ejecutiva, quien, además, aseguró que "la mejor oportunidad se encuentra en contar historias que todavía no se hayan visto".<sup>50</sup>

Gómez Uribe, también ejecutivo de la empresa, explicó que uno de los objetivos de la compañía estadounidenses poder tener los contenidos habilitados en todo el mundo y señaló que el primer paso fue dado el 6 de enero, a la vez que afirmó que "a cada país que llega Netflix, baja la piratería".<sup>51</sup>

En mayo de ese mismo año Netflix anunció su primera serie original argentina, creada y dirigida por Daniel Burman: EDHA. Escrita por Daniel Burman, Mario Segade y el equipo de escritores de Oficina Burman, los 13 episodios de una hora empezarán a filmarse a principios del otro año y seguirán la vida de Edha, una exitosa joven diseñadora de moda y madre soltera, quien se encuentra en una encrucijada que cambiará su vida por siempre. Mientras lidia con tomar la decisión que la llevará a otro

---

<sup>48</sup> LOZANO, Constanza Victoria (4 de diciembre de 2014). *América Latina representa el 30% de las suscripciones de Netflix*, Cable Servicios. Recuperado del sitio: <http://cableservicios.com/blog/blog/america-latina-representa-el-30-de-las-suscripciones-de-netflix/>

<sup>49</sup> "Netflix realizó la promoción de su programación en Buenos Aires" en *Télam*, 17/03/2016. Recuperado el 25/07/2016 del sitio: <http://www.telam.com.ar/notas/201603/139938-netflix-programacion-redes-kutcher.html>

<sup>50</sup> Netflix promocionó sus nuevas series, en la Argentina (17 de marzo 2016). Recuperado el 25/07/2016 del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/1880850-netflix-promociono-su-programacion-en-la-argentina-con-ashton-kutcher-y-michael-kelly>

<sup>51</sup> *Ibídem*.

nivel dentro del mundo de la moda, conoce a un guapo inmigrante convertido en modelo.

52

La pasión desenfrenada entre los dos se mezclará con el profundo deseo de venganza de él.

“La invitación de Netflix para crear su primera serie original en Argentina es la oportunidad más grande que he tenido en mi carrera. Con una fuerte identidad local estamos creando un proyecto que busca conectar con una audiencia global”, dice Daniel Burman, creador y director.

“El mundo de la moda y el de la música en Buenos Aires son únicos, sensuales y muy interesantes y Daniel Burman y su equipo son unos de los creadores más talentosos de Argentina”, menciona Erik Barmack, vicepresidente internacional de series originales de Netflix. “Estamos ansiosos de presentar *Edha* y su dramática historia a todos los miembros de Netflix alrededor del mundo”.<sup>53</sup>

En los últimos años, Netflix expandió sus fronteras y puso el foco en llevar adelante series originales producidas en otros países. En Latinoamérica llevó adelante *Club de Cuervos*, *Ingobernable*, *Narcos* y *3%*. Actualmente, el director José Padilla (conocido por *Tropa de Elite*) trabaja en un proyecto que todavía no tiene título basado en el escándalo político que determinó la suspensión de Dilma Rousseff como presidente de Brasil.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Comunicado de prensa (16 de mayo de 2016). Recuperado el 25/2016 del I sitio: <https://media.netflix.com/es/press-releases/netflix-announces-its-first-original-series-from-argentina-edha-created-and-directed-by-daniel-burman>

<sup>53</sup> Ibídem

<sup>54</sup> LOPEZ, Alejandra (19 de mayo de 2016). *Se anunció la primera serie de Netflix producida en la Argentina*, INFOBAE. Recuperada del sitio: <http://www.infobae.com/2016/05/19/1812644-se-anuncio-la-primera-serie-netflix-producida-la-argentina/>

## 5. CABLEVISIÓN

Cablevisión es una empresa que integra una de las ramas más importantes que nuclea el Grupo Clarín. Su crecimiento a lo largo de la historia fue cada vez mayor. Actualmente, Cablevisión presta servicios de TV paga e Internet en 12 provincias (Neuquén, Río Negro, Buenos Aires, La Pampa, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Chaco, Formosa, Salta) y en la Ciudad de Autónoma de Buenos Aires. Además, opera en Uruguay. En el 2016 existen casi 3,36 millones de hogares abonados a Cablevisión en Argentina y 1,5 millón de clientes de Fibertel con más de 8.000 km de tendido de fibra óptica.<sup>55</sup>

### 5.1. Grupo Clarín

. La historia del Grupo Clarín se inicia en el 28 de agosto 1945, año de la fundación del diario Clarín de Buenos Aires por Roberto Noble. A partir de la muerte de su creador, en 1969 su esposa, Ernestina Herrera de Noble comenzó a dirigir la empresa y Clarín se convirtió en el primer diario nacional.<sup>56</sup>

En 1978 comienza a operar Papel Prensa, la primera fábrica nacional de papel para diarios, de la cual Clarín es socio.<sup>57</sup>

En 1981 nace Cablevisión, en la localidad de La Lucila, provincia de Buenos Aires, ofreciendo la señal de Canal 5 y los canales de aire a 900 suscriptores.<sup>58</sup>

El 15 de marzo de 1982 se fundó la agencia de noticias DyN (Diarios y Noticias) por un grupo de 20 diarios argentinos, entre ellos Clarín. El servicio informativo de la agencia abastece a la mayoría de los diarios, radios, canales de televisión y portales de

---

<sup>55</sup> *Datos claves de la compañía.* Recuperados el 21/11/2016 del sitio web de Cablevisión: <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1277>

<sup>56</sup> *Origen y Evolución.* Recuperado el 16/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: <http://www.grupoclarin.com.ar/institucional/origen-evolucion>

<sup>57</sup> SIVACK Martin, *Clarín, el gran diario argentino. Una historia*, Buenos Aires, Planeta, 2013, Recuperado el 21/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-04992014000100028](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-04992014000100028)

<sup>58</sup> *Ibídem*

Internet de todo el país. Entre sus abonados también se incluyen empresas, bancos y organismos oficiales y privados.<sup>59</sup>

A fines de 1985, junto con el Banco Mariva, El Grupo Clarín tomaron el control de Radio Mitre<sup>60</sup>. La emisora fue fundada por la familia dueña del diario La Nación y tuvo su primera emisión un día como hoy de 1925.<sup>61</sup>

El 17 de agosto de 1987 nace Radio "La 100". Hoy en día, es la radio líder en audiencia: más de un millón de personas la sintonizan en Capital Federal y en el Gran Buenos Aires convirtiéndose así en la única radio, tanto en AM como FM, que alcanza esta cantidad de oyentes diarios.<sup>62</sup>

En 1990 el Grupo Clarín crea ARTEAR (Arte Radiotelevisivo Argentino S.A.) que gana por licitación el conocido "LS 85 Canal 13", una de las señales abiertas más importantes de Argentina.<sup>63</sup> El 1 de octubre de 1989 se inauguraba el tercer canal de televisión en la Argentina, Canal 13. Fue fundado por el cubano Goar Mestre, uno de los pioneros de la industria audiovisual de América Latina. En los '90 dio un gran salto en audiencia y se asoció a la productora Pol-ka (creada en 1994). Desde 2008 cambió su nombre por "El Trece".<sup>64</sup>

En 1992 El Grupo ingresa en el mercado de la TV por cable con Multicanal, ganando cobertura en varios puntos del país.<sup>65</sup>

En 1993 el Área de Noticias de Artear, lanza TN (Todo Noticias), señal dedicada íntegramente a la información durante las 24 horas.

---

<sup>59</sup> DyN. Recuperado el 21/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín. [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/dyn](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/dyn)

<sup>60</sup> El Banco Mariva y El Grupo Clarín: una relación que lleva años. Recuperado el 19/11/2016 del sitio web de TELAM: <http://www.telam.com.ar/notas/201410/80227-banco-mariva--clarin-radio-mitre.html>

<sup>61</sup> ERBITI, Juan (15 de agosto de 2015). *90 años de Radio Mitre: desde adentro de la historia*, Diario Clarín. Recuperado el 12/11/2016 del sitio web de Clarín: [http://www.clarin.com/extrashow/fama/mitre-90\\_anos-radio\\_0\\_1412859087.html](http://www.clarin.com/extrashow/fama/mitre-90_anos-radio_0_1412859087.html)

<sup>62</sup> 99 y vos... La 100. Recuperado el 16/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: <http://institucional.cienradios.com/la100-institucional/>

<sup>63</sup> Nuestra Historia. Recuperado el 16/11/2016 del sitio web de ARTEAR: <http://artear.com.ar/es/institucional/laempresa>

<sup>64</sup> Canal 13 cumple años: 15 videos para repasar su historia. Recuperado el 16/11/2016 del sitio INFOBAE: <http://www.infobae.com/teleshow/infoshow/2016/10/01/canal-13-cumple-anos-15-videos-para-repasar-su-historia/>

<sup>65</sup> Cronología. Recuperado el 21/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: <http://www.grupoclarin.com.ar/cronologia>

En 1994 nace también TyC Sports como la primera señal dedicada al deporte del país. A través de diversos emprendimientos, el Grupo participa en la producción y transmisión de los eventos deportivos más importantes de Argentina y otros países de Latinoamérica.<sup>66</sup>

El 23 de mayo de 1996 El Grupo puso en marcha el diario deportivo Olé<sup>67</sup>, que mantiene su importancia y crecimiento hasta la actualidad.

En septiembre de 1997, el Grupo Clarín crea Fibertel, una subsidiaria a través de la cual, comienza a ofrecer acceso limitado a Internet a sus abonados de cable.<sup>68</sup>

Ese mismo año, Clarín lanza su primera revista infantil: GENIOS, siendo hoy la revista infantil de mayor circulación en su segmento.<sup>69</sup>

Durante el transcurso de 1997 la Compañía Inversora en Medios de Comunicación (creada por La Nación y Clarín) adquirió el control accionario de dos de los principales diarios del interior: Los Andes, de Mendoza (fundado en 1883. Fue el primer medio argentino con presencia en Internet.) y La Voz del Interior, de Córdoba.<sup>70</sup>

En el 2000 el Grupo unió al Diario La Razón a su empresa (fundado por Emilio B. Morales el primero de marzo de 1905). De aparición matutina, edita de lunes a viernes 100 mil ejemplares, que llegan a los lectores gracias a un eficaz sistema de distribución basado en medios de transporte.<sup>71</sup>

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

---

<sup>66</sup> ROI, Matías Mor, TyC Sports, nacimiento y recorrido del deporte en el cable. Taller de Periodismo Digital 1. Recuperado el 21/11/2016 en la versión online de Word: [www.perio.unlp.edu.ar/pd/sites/perio.unlp.edu.ar/pd/files/.../apunte\\_tyc\\_sports.doc](http://www.perio.unlp.edu.ar/pd/sites/perio.unlp.edu.ar/pd/files/.../apunte_tyc_sports.doc)

<sup>67</sup> ROIG, Matías Mor. *Informe: la aparición del Diario Olé*. Taller de periodismo deportivo 1. Consultado el 21/11/2016 en la versión online de Word : [perio.unlp.edu.ar/pd/sites/perio.unlp.edu.ar/pd/files/archivos/file/apunte\\_ole.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/pd/sites/perio.unlp.edu.ar/pd/files/archivos/file/apunte_ole.pdf)

<sup>68</sup> *Nuestra historia*. Recuperado el 16/11/2016 del sitio web de Cablevisión: <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1273>

<sup>69</sup> GENIOS. Recuperado el 21/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/genios](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/genios)

<sup>70</sup> CIMECO. Recuperado el 21/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/cimeco](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/cimeco)

<sup>71</sup> DIARIO LA RAZÓN. Recuperado el 21/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: <http://www.elarcondelahistoria.com/diario-la-razon-131905/>

En el 2006, Artear se asocia a Ideas del Sur, la mayor productora especializada en Entretenimientos, propiedad de Marcelo Tinelli. Luego este contrato pierde vigencia con la venta de la participación en la empresa en el 2013<sup>72</sup>

En el 2010 la empresa lanza “Clarín 365”, una tarjeta que ofrece ofertas y promociones a todos los socios en distintas áreas por ejemplo cine, gastronomía, ropa, etc. Así se crea el primer programa de suscripciones y beneficios para los lectores del diario.<sup>73</sup>

En 2011, El Grupo Clarín crea el Diario MUY, de esta manera la empresa incursiona en el mercado de diarios populares.<sup>74</sup>

El 29 de enero del 2016 el Grupo comenzó a competir en el ámbito de las telecomunicaciones con la compra de NEXTEL (la cuarta operadora de telefonía móvil del país). La empresa, que había adquirido el 49% de las acciones en septiembre pasado, ejecutó la opción de compra del restante 51%. Pero más aún: la adquisición es estratégica ya que ahora podrá brindar los servicios de cuádruple *play*, es decir, televisión por cable, Internet por banda ancha y telefonía fija y móvil bajo una misma factura.<sup>75</sup>

En agosto de 2016 Clarín separó sus negocios de medios y telecomunicaciones. El directorio de Grupo Clarín SA anunció una nueva compañía que se denominará Cablevisión Holding SA (CVH) y operará Cablevisión, Fibertel y Nextel. Grupo Clarín SA conservará los medios periodísticos y de producción de contenidos, lo que incluye AGEA (diarios Clarín, Olé, La Razón, La Voz del Interior y Los Andes), Artear (Canal 13, Todo Noticias y otras señales), Radio Mitre, IESA (TyC Sports) y CMD (medios digitales), entre otras compañías. Con esta decisión, los accionistas buscan ganar flexibilidad financiera y mejorar la estructura de capital de ambas compañías para acceder en mejores condiciones a los mercados internacionales de crédito para potenciar sus inversiones y crecimiento.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Nuestra Historia. Recuperado el 16/11/2016 del sitio web de ARTEAR: <http://artear.com.ar/es/institucional/laempresa>

<sup>73</sup> Cronología. Op. Cit.

<sup>74</sup> Ibídem.

<sup>75</sup> MARTÍNEZ, Diego Yañez. (29 de enero de 2016). *Clarín compra Nextel y pelea en el mercado de celulares*, La Nación. Recuperado el 21/11/2016 del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/1866369-clarin-compra-nextel-y-pelea-en-el-mercado-de-celulares>

<sup>76</sup> CRETAAZ, José (16 de agosto de 2016). *El Grupo Clarín separará sus negocios de medios y telecomunicaciones*. La Nación. Recuperado el 16/11/2016 del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/1928723-el-grupo-clarin-separara-sus-negocios-de-medios-y-de-telecomunicaciones>



El 77% de Grupo Clarín SA está en manos de cuatro accionistas principales: Ernestina Herrera de Noble, Héctor Magnetto, José Aranda y Lucio Pagliaro; el 9% pertenece a GS Unidos LLC, compañía del estadounidense Ralph Booth; y el 20% restante cotiza en las bolsas de Buenos Aires y de Londres.

Grupo Clarín es la mayor compañía de medios con presencia en la prensa gráfica e impresión y TV abierta y producción audiovisual. Cablevisión es el mayor operador de TV por cable e Internet del país, con 3,89 millones de clientes.

## **5.2. La historia de Cablevisión**

Como fue mencionado anteriormente, Cablevisión nace en 1981, en la localidad de La Lucila, provincia de Buenos Aires, ofreciendo la señal de Canal 5 y los canales de aire a 900 suscriptores. En 1983, comienza la expansión de la compañía en Vicente López, San Isidro y la zona norte de la ciudad de Buenos Aires. A principios de la década del '90, la empresa continúa creciendo y busca la expansión operacional y territorial a través de dos movimientos estratégicos. Por un lado, incorpora nuevos contenidos como transmisión de películas recién estrenadas en los cines, eventos deportivos de primer nivel, programas infantiles y conciertos en vivo. Por otra parte, la compañía inicia un plan de expansión dentro del AMBA, iniciando sus primeros pasos en el sur de Buenos Aires y generando un marcado crecimiento.<sup>77</sup>

En 2002, Cablevisión realizó la absorción societaria de Fibertel y fue aprobada por la Inspección General de la Justicia, organismo competente para este tipo de operaciones.<sup>78</sup>

En septiembre de 2006 el Grupo Clarín adquiere el control de Cablevisión, con el objetivo de conformar la primera red nacional privada de video y banda ancha.

<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> *Nuestra historia*. Recuperado el 16/11/2016 del sitio web de Cablevisión: <https://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1273>

<sup>78</sup> *Ibíd.*

<sup>79</sup> *Cablevisión*. Recuperado el 21/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/cablevision](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/cablevision)

En ese momento histórico, Cablevisión y Multicanal llevaron adelante una consolidación empresarial con el objetivo de conformar la primera red nacional privada alternativa de video y banda ancha.<sup>80</sup>

En este sentido, la industria de la TV paga había comenzado a desplegar sus desarrollos tecnológicos que hacían necesaria la digitalización de los procesos. Por otra parte, la banda ancha comenzaba a despegar para lo cual era necesaria la construcción de una gran infraestructura que permitiera competir con el mercado telefónico.

La integración de ambas compañías le permitió a Cablevisión generar un polo eficiente de distribución de TV paga e Internet con tecnología de punta. A partir de la fusión, los clientes pudieron acceder a más y mejores servicios: televisión digital, contenidos HD, expansión de banda ancha en el interior del país, velocidad de navegación e infraestructura para obtener telefonía fija.

La fusión fue un dinamizador de la industria de las telecomunicaciones en la Argentina. En el campo del video, el desarrollo digital y el HD permitió la escala suficiente de clientes para que programadores invirtieran en traer más y mejores contenidos HD no sólo para Cablevisión sino para todo el mercado.<sup>81</sup>

En 2007, Cablevisión inició su camino a la era digital. Eso le permitió a la compañía al año siguiente realizar el lanzamiento su servicio de acceso inalámbrico a Internet, Fibertel Wi-Fi. Durante ese mismo año, además, se aumentó la oferta de contenidos con el lanzamiento de Cablevisión Digital HD y comenzaron a incorporarse señales HD a la grilla de programación.<sup>82</sup>

En 2010, Nace FiberCorp, la unidad definitiva de Cablevisión y Fibertel que brinda soluciones integrales en telecomunicaciones.<sup>83</sup>

Al cierre de 2012, la compañía cuenta con 3,36 millones de clientes de TV paga y casi 1,5 millón de abonados a Internet de banda ancha.<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup> Ibídem

<sup>81</sup> Ibídem

<sup>82</sup> Ibídem.

<sup>83</sup> Cronología. Op. Cit.

<sup>84</sup> *Nuestra Historia*. Recuperado del sitio web de Cablevisión el 15/10/2016: <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1273>

En junio de 2014 Cablevisión seguía ampliando su grilla de Alta Definición sumando a Canal 9 y una transmisión de 24 horas de TV Pública (La TV Pública HD ya poseía presencia en la grilla, pero solo se emitía para eventos particulares en la señal Eventos HD). Sumando de esta manera 31 señales de alta definición, una de las mejores en el mercado.<sup>85</sup>

En ese mismo año, la compañía lanzó Cablevisión Play, una plataforma web interactiva que integra y organiza el contenido online de la TV para que los clientes puedan acceder en forma gratuita las 24 horas y desde cualquier dispositivo, como PCs, Smartphones o Tabletas. Cablevisión Play cuenta con más de 7.000 títulos, agrupados por canales y géneros, que pueden encontrarse fácilmente desde un buscador y compartirse en redes sociales.<sup>86</sup>

El canal de la zona norte fue uno de los primeros en lanzarse al aire, junto con los de La Plata, Rosario, Salta, El Valle y Bahía Blanca. Luego, se sumaron Corrientes, Resistencia, La Pampa, Posadas, Río Tercero, Río Cuarto, Rafaela, San Nicolás, Concepción del Uruguay, Paraná, Gualaguay, Gualaguaychú, Azul, Dolores, Balcarce y Pergamino, entre otros. Cablevisión proyecta nuevos lanzamientos en HD en más señales Somos, para seguir sumando calidad y tecnología a los contenidos que se producen en distintas latitudes del país.<sup>87</sup>

Actualmente, la compañía cuenta además con canales locales en el interior del país, los “Somos”, que tienen el objetivo de reflejar, a través de su pantalla, la actualidad, identidad y diversidad cultural de sus localidades y regiones. La señal “Somos Zona Norte”, por ejemplo, en Alta Definición tiene una programación veinticuatro horas, más de seis horas de transmisiones diarias en vivo y dos ediciones de su noticiero, el canal se ha convertido en una referencia ineludible de los municipios de la zona norte del Gran Buenos Aires.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> *Cablevisión amplía su grilla de alta definición* (junio de 2014). Recuperado del sitio web de Cablevisión el 16/10/2016: <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/2065?ContentId=4897>

<sup>86</sup> *Cablevisión*. Recuperado el 21/11/2016 del sitio web del Grupo Clarín: [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/cablevision](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/cablevision)

<sup>87</sup> *Ibídem*

<sup>88</sup> *Ibídem*

### **5.3. Cablevisión On Demand**

En 2012 Cablevisión presentó On Demand, un servicio de video a demanda (VOD, por sus siglas en inglés), que sumó una inversión de 150 millones de pesos (entre equipamiento central y en los hogares de los clientes y adecuación de la red).<sup>89</sup>

Así se presenta el servicio en su página web:



Fuente: Cablevisión. Disponible en: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html>

Este lanzamiento se inscribe en la tendencia de las audiencias a buscar sus programas preferidos sin restricciones de horarios ni dispositivos, algo que hasta ahora se consigue mayormente en Internet. Un negocio en el que ya compiten la firma norteamericana Netflix y los servicios On Video, de Telefónica, y Arnet Play, de Telecom, entre otros. Eso, sin contar plataformas cuestionadas por su gestión de derechos de autor, como Cuevana.<sup>91</sup>

On Demand está disponible para los abonados que cuentan con decodificadores HD o Max HD (que permite grabar). Se accede desde el canal 1 a un menú que permite navegar en “carpetas”, algunas de las cuales son gratuitas.

El impulso de Cablevisión On Demand tiene que ver con un incremento significativo en los portales que ofrecen servicios VOD. Como fue analizado anteriormente una de las grandes ventajas que tienen estos son la posibilidad de

---

<sup>89</sup> CRETZAZ, José (26 de octubre de 2012). *Cablevisión lanzó un servicio de video a demanda*, La Nación. Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/1520804-cablevision-lanzo-un-servicio-de-video-a-demanda>

<sup>90</sup> *Conocé On Demand*. Recuperado el 15/10/2016 del sitio web: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html>

<sup>91</sup> CRETZAZ, José (26 de octubre de 2012). *Cablevisión lanzó un servicio de video a demanda*, La Nación. Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/1520804-cablevision-lanzo-un-servicio-de-video-a-demanda>

brindarle una libertad a un usuario que es activo (porque busca el contenido por sí mismo) y pasivo (porque existe una tendencia a la instantaneidad y a encontrar fácil y rápidamente aquello que se está explorando). En este sentido, los contenidos ofrecido por Cablevisión también podrán pausarse, rebobinarse y adelantarse.

En 2013 Cablevisión presentó On Demand en Rosario y Córdoba bajo el lema *“Ahora la tele se adapta a vos, llega una nueva manera de ver televisión bajo el concepto de “video a la carta”*. En este lanzamiento, la empresa remarcó que este producto “que permite elegir películas y programas de un menú, en el momento deseado, a través del control remoto [...] Con sólo presionar un botón del control remoto, accederán al instante a una gran oferta de contenidos, con más de 5.000 títulos que comienzan cuando el cliente lo decide”.<sup>92</sup>

Con esto buscan remarcar la similitud con el exitoso formato de Netflix, en donde el usuario es el que tiene el poder de qué es lo que quiere ver:



Fuente: Cablevisión. Disponible en: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html>

Así como existe el botón de Netflix en muchos controles remoto para que el acceso al servicio sea aún más fácil, Cablevisión también sumó esta herramienta para una competencia plena. Algunos controles remotos cuentan con un botón “On Demand” que funciona como un atajo al portal.

Con el lema “Vos tenés el control”, Cablevisión busca remarcar que el contenido ya no es algo que está impuesto por la empresa sino que ahora la decisión de cuándo y cómo ver está en manos del usuario. “Sólo tenés que ingresar a Canal 1 y darle Play al

<sup>92</sup> Cablevisión presenta “On Demand” en Rosario, Diciembre del 2013. Recuperado del sitio: <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1803?ContentId=4344>

<sup>93</sup> Conocé On Demand. Op. Cit.

contenido que quieras. También podés pausar, adelantar y rebobinar lo que estás viendo y filtrar contenido inadecuado para niños”.<sup>94</sup>

“Con este lanzamiento, sumamos más y mejores servicios a los clientes para que puedan elegir qué, cómo y cuándo acceder a los contenidos. Mirar televisión es un momento de distensión y disfrute. Por eso, cuando está frente al televisor, el cliente desea ver su programación favorita, en el momento que quiera. Desde Cablevisión nos esforzamos continuamente en mejorar esa experiencia y amoldarla a la necesidad y deseo de nuestros clientes,” explica Pablo Magnin, Gerente de Región Centro de Cablevisión.<sup>95</sup>

Hoy en día la propuesta On Demand de Cablevisión cuenta con 7.500 títulos adicionales a la programación habitual, ordenados en 5 categorías de contenidos (estrenos, series, documentales, recitales, clásicos de cine).<sup>96</sup>

En la televisión tradicional, la audiencia está “obligada” a ver el contenido en un televisor y si decide pasarse a otro, la programación seguirá avanzando. Cada vez son más los canales o empresas que deciden ofrecer su contenido en aplicaciones móviles para poder darle la libertad al usuario de ver televisión en dónde desea. Desaparece, cada vez más, la televisión como único y central medio para transmisión de contenido audiovisual.

A principios de 2016, Cablevisión anunció que toda su programación actual, tanto los canales en vivo como aquellos que ofrecen series, películas y otro tipo de contenidos, estará disponible más allá de la pantalla de TV: en la Web y también desde aplicaciones para teléfonos móviles y tabletas. Conocido, hasta el momento, de forma interna como FLOW, la compañía trabaja sobre este servicio desde hace años y tiene como objetivo facilitar el acceso a los contenidos desde múltiples plataformas.

La estrategia apunta a seguir los pasos de servicios de streaming como Netflix, pero con el diferencial que tiene la compañía al poder ofrecer transmisiones en vivo de todos los canales. "La gran ventaja de esta propuesta es que nuestros clientes podrán ver los canales de noticias, deportes y shows en vivo desde cualquier plataforma y conexión: desde una aplicación móvil para teléfonos o tabletas, desde un Smart TV o la Web", dijo

---

<sup>94</sup> Vos tenés el control. Recuperado del sitio: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html#third>

<sup>95</sup> Ibídem.

<sup>96</sup> Ibídem.

Gonzalo Hita, gerente comercial de Cablevisión Fibertel, durante una presentación ante la prensa.

En una nota publicada por INFOBAE, Miguel Fernández, gerente Técnico, y Gabriel Carro, gerente de Ingeniería de Cablevisión, explicaron que la plataforma será capaz también de ofrecer programas emitidos en días previos.

Al explicar los motivos que llevaron a Cablevisión a montar una plataforma de esas características, Carro sentenció: “La mitad del ancho de banda hoy se lo lleva el video: 35% Netflix y 15% YouTube”.<sup>97</sup>

La aparición de nuevos modos de consumo audiovisual no podía demorar demasiado en impactar en los sistemas tradicionales. Mientras las señales abiertas realizan sus búsquedas a través de la Web o de las redes sociales, los operadores se inclinan por incrementar la posibilidad de ver contenidos en cualquier momento, en cualquier plataforma



---

<sup>97</sup> PAN, Ignacio (05 de noviembre de 2015). *Cablevisión tendrá una plataforma para competir con Netflix*, Infobae. Recuperado del sitio: <http://www.infobae.com/2015/11/05/1767604-cablevision-tendra-una-plataforma-competir-netflix-2016/>

## 6. Análisis Comparativo

En 2013 Netflix presentó un escrito en donde resumía los 10 puntos por los cuales la empresa era pionera en un cambio inminente en la tecnología y se posicionaba como el futuro en los servicios de *streaming*:

1. Internet se va a volver cada vez más rápido y con mayor disponibilidad para todos.
2. Aumenta la venta de los Smart TV y, en un futuro, cada televisor va a tener Wifi y aplicaciones disponibles.
3. Los adaptadores de Smart TV (por ejemplo el Apple TV – un dispositivo que, al conectarlo al televisor, lo convierte en un “Smart TV”) van a ser cada vez mejores y más baratos
4. La definición de las tabletas y los celulares va a ser cada vez mejor
5. Las tabletas y celulares van a ser utilizados como interfaces con la TV
6. Las aplicaciones de la Televisión van a mejorar rápidamente y van a tener actualizaciones frecuentes
7. La definición 4K va a llegar mucho antes al *streaming* que al soporte de televisión
8. La publicidad en Internet es más relevante y personalizada
9. Nuevos servicios como Netflix están innovando rápidamente.

Esta transformación se está produciendo a diferentes velocidades en diferentes naciones. En el Reino Unido, por ejemplo, la BBC ya está empezando a expandirse más por su aplicación *iPlayer* que por sus canales lineales.<sup>98</sup>

La competencia para ver la televisión en Internet, sin embargo, apenas está comenzando. Si pudiéramos mirar décadas en el futuro en las formas en que las personas acceden al entretenimiento, veríamos sin duda una imagen muy diferente de lo que vemos hoy en día: la calidad alucinante del vídeo, una proliferación de pantallas y una increíble variedad de elección. “Nos gustaría ver una persona que recibe un momento de escapar en una historia - simplemente para relajarse y disfrutar de uno de los verdaderos placeres de la vida con sus amigos y familiares. La gente ama los programas de televisión y películas. Nos encanta ser el mejor lugar posible para disfrutar de ellos. La nuestra es una gran oportunidad para crecer, innovar y liderar desde hace

---

<sup>98</sup> BBC IPLAYER. Recuperado el 29/11/2016 del sitio web de la BBC: <http://www.bbc.co.uk/iplayer>



varias décadas. Sabemos que vamos a tener una gran competencia en el camino, y abrazar el desafío.”<sup>99</sup>

A partir de esta premisa planteada por la empresa, se distinguen 10 puntos “innovadores” que muestran cómo una empresa como Cablevisión, focalizada durante su creación hasta ahora a la televisión tradicional, debe adaptarse a las nuevas formas de distribución de contenidos introducida por las nuevas tecnologías, un público 2.0 y nuevos servicios de competencia que amenazan con una migración de clientes, por ejemplo, Netflix. El período comprendido por el presente estudio (hasta octubre de 2016) permite analizar el desarrollo y los cambios planteados por la compañía argentina para poder ser eficaz tecnológica y económicamente frente a las grandes empresas modernas.

Es importante, en todos los puntos marcados, tener en cuenta la diferencia empresarial y estructural de ambas empresas. Netflix, por un lado, tiene un alcance en más de 120 países mientras que Cablevisión se estudia desde un punto de vista nacional o regional. Por lo tanto, en este punto es fundamental analizar las variantes de crecimiento o disminución de clientes o ingresos en ambas empresas más allá de los números concreto. Con estos cambios se evidencia la tendencia del público al contenido *streaming* (ver dónde, cuándo y cómo quiere).

## **6.1 Ingresos**

Como fue mencionado anteriormente, tanto Netflix como Cablevisión son empresas que buscan un rédito económico. Por ello, el éxito de las decisiones que cada compañía toma respecto a los contenidos que ofrece y cómo los ofrece se verá reflejado en los ingresos que cada una de ellas tiene.

### **6.1.1 Netflix**

Teniendo en cuenta la historia analizada de la empresa, su apuesta a tener cada vez más contenido, expandirse geográficamente por todo el mundo y adaptarse a las nuevas tecnologías y necesidades de los usuarios, el incremento económico es proporcional al empresarial. En 2013 Netflix se amplió a los Países Bajos y recibió 31

---

<sup>99</sup> *Netflix Long Term View.* Recuperado el 09/10/2016 del sitio: [http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2423792682x0x656145/e4410bd8-e5d4-4d31-ad79-84c36c49f77c/IROverviewHomePageLetter\\_4.24.13\\_pdf.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2423792682x0x656145/e4410bd8-e5d4-4d31-ad79-84c36c49f77c/IROverviewHomePageLetter_4.24.13_pdf.pdf)

nominaciones a los premios *Primetime Emmy*. En 2014 - En 2014, Netflix lanzó su servicio en seis países nuevos en Europa y ganó 7 premios Emmy. En 2015 - Netflix se lanzó en Australia, Nueva Zelanda y Japón, además de expandirse por Italia, España y Portugal.<sup>100</sup>

### **INGRESOS DE NETFLIX (2013/2014/2015)**

Ver: [Datos anuales](#) | [Datos trimestrales](#)

Todos los números en miles

Periodo Finalizado	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
<b>Ingresos totales</b>	<b>6.779.511</b>	<b>5.504.656</b>	<b>4.374.562</b>
Coste de ingresos	4.591.476	3.752.760	3.117.203
<b>Beneficio bruto</b>	<b>2.188.035</b>	<b>1.751.896</b>	<b>1.257.359</b>
<b>Gastos operativos</b>			
Investigación y desarrollo	650.788	472.321	378.769
Venta de general y administrativo	1.231.421	876.927	650.243
No recurrente	-	-	-
Otros	-	-	-
Total de gastos de explotación	-	-	-
<b>Beneficio o pérdida de explotación</b>	<b>305.826</b>	<b>402.648</b>	<b>228.347</b>
<b>Ingresos por operaciones continuas</b>			
Total otros ingresos/gastos, neto	(31.225)	(3.060)	(28.131)
Ganancias antes de intereses e impuestos	274.601	399.588	200.216
Gastos de interés	132.716	50.219	29.142
Ingresos antes de impuestos	141.885	349.369	171.074
Impuesto a las ganancias	19.244	82.570	58.671
Interés minoritario	-	-	-
Ingresos netos de operaciones continuas	122.641	266.799	87.274
<b>Eventos no recurrentes</b>			
Operaciones discontinuadas	-	-	-
Elemento extraordinario	-	-	-
Efecto de cambios en la contabilidad	-	-	-
Otro elemento	-	-	-
<b>Ingreso neto</b>	<b>122.641</b>	<b>266.799</b>	<b>112.403</b>
Acciones preferentes y otros ajustes	-	-	-
<b>Ingreso neto aplicable a acciones ordinarias</b>	<b>122.641</b>	<b>266.799</b>	<b>112.403</b>

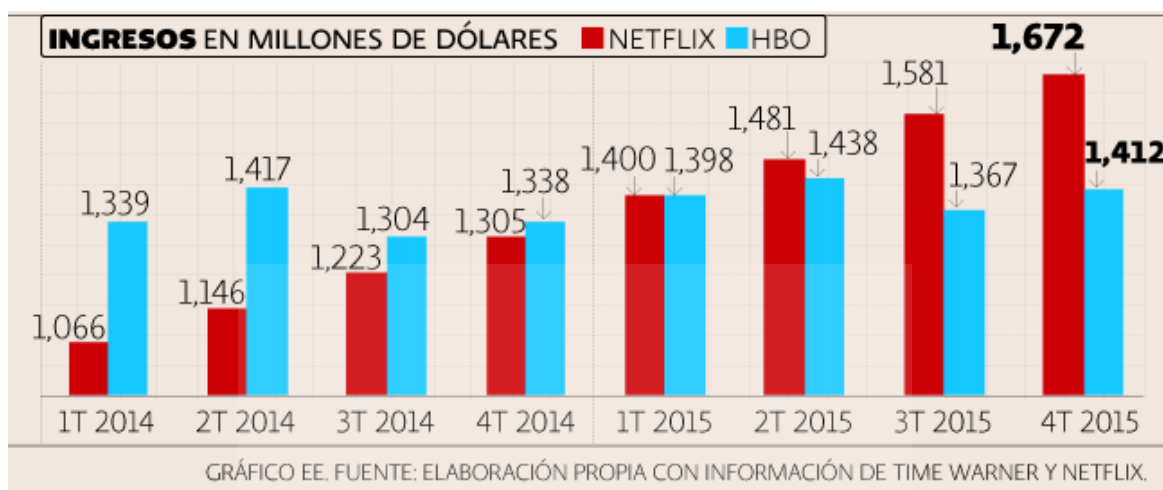
<sup>101</sup> Fuente: Yahoo Finanzas. Disponible en la web: <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=NFLX&annual>

En 2015 Netflix registró cuatro trimestres consecutivos por encima de la cadena de televisión Time Warner y un incremento en el valor de sus acciones de casi 135% en el Nasdaq.

<sup>100</sup> Recuperado el 09/10/2016 del sitio de prensa de Netflix: <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

<sup>101</sup> Recuperado el 09/10/2016 del sitio: <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=NFLX&annual>

## INGRESOS DE NETFLIX VS HBO



102

Fuente: El economista. Disponible en la web: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/03/04/netflix-supero-hbo-durante-todo-2015>

A través de estos gráficos se pueden analizar los ingresos de Netflix en los últimos tres años (2013/2014/2015).

La compañía de servicio por streaming superó por 519 millones de dólares a HBO, propiedad de la cadena de televisión Time Warner, en el año. Para el cuarto trimestre, Netflix reportó un incremento en sus ingresos de 28.12%, para alcanzar los 1,672 millones de dólares; en contraste, HBO reportó 1,412 millones de dólares, una ganancia de sólo de 5.53 por ciento.

Durante todo el 2015, año en el que Netflix incursionó en todos los mercados posibles con excepción de China, la firma reportó ingresos por 6,134 millones de dólares y un crecimiento de casi 135% en el valor de sus acciones en Nasdaq. Para HBO, los números no fueron negativos, pero fueron insuficientes para revertir la tendencia de los consumidores hacia formatos digitales.

La diferencia, claro, son los modelos de distribución: Netflix se basa en el entorno digital, para entregar contenidos bajo demanda a partir de una suscripción mensual; el modelo de HBO, hasta fechas recientes, se concentró en el formato tradicional de entrega de contenidos a través de una suscripción de televisión de paga a través de un proveedor.

<sup>102</sup> MARTÍNEZ, Francisco. *Netflix superó en ingresos a HBO durante todo el 2015*, El Economista (4 de marzo de 2016). Recuperado el 09/10/2016 del sitio: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/03/04/netflix-supero-hbo-durante-todo-2015>

Para cerrar el año Netflix rebasó los 75 millones de usuarios, lo que representó 17 millones de usuarios más respecto al 2014. La compañía espera un crecimiento adicional de 6 millones en el primer trimestre del 2016 tras la expansión global, excepto en China.

En la bolsa de Nueva York, Netflix registró en el 2015 un incremento de 134.38% y se ubicó en un precio de 114.38 dólares, en el precio de sus acciones, mientras que las de Time Warner bajaron 24.29% para cerrar en 64.67 dólares por acción.<sup>103</sup>

## INGRESOS DE NETFLIX EN 2016

Ver: [Datos anuales](#) | [Datos trimestrales](#) Todos los números en miles

Periodo Finalizado	30/09/2016	30/06/2016	31/03/2016	31/12/2015
<b>Ingresos totales</b>	<b>2.290.188</b>	<b>2.105.204</b>	<b>1.957.736</b>	<b>1.823.333</b>
Coste de ingresos	1.532.844	1.473.098	1.369.540	1.249.365
<b>Beneficio bruto</b>	<b>757.344</b>	<b>632.106</b>	<b>588.196</b>	<b>573.968</b>
<b>Gastos operativos</b>				
Investigación y desarrollo	216.099	207.300	203.508	180.859
Venta de general y administrativo	435.209	354.436	335.235	333.215
No recurrente	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-
Total de gastos de explotación	-	-	-	-
<b>Beneficio o pérdida de explotación</b>	<b>106.036</b>	<b>70.370</b>	<b>49.453</b>	<b>59.894</b>
<b>Ingresos por operaciones continuas</b>				
Total otros ingresos/gastos, neto	8.627	16.317	25.963	(3.734)
Ganancias antes de intereses e impuestos	114.663	86.687	75.416	56.160
Gastos de interés	35.536	35.455	35.537	35.429
Ingresos antes de impuestos	79.127	51.232	39.879	20.731
Impuesto a las ganancias	27.610	10.477	12.221	(22.447)
Interés minoritario	-	-	-	-
<b>Ingresos netos de operaciones continuas</b>	<b>51.517</b>	<b>40.755</b>	<b>27.658</b>	<b>43.178</b>
<b>Eventos no recurrentes</b>				
Operaciones discontinuadas	-	-	-	-
Elemento extraordinario	-	-	-	-
Efecto de cambios en la contabilidad	-	-	-	-
Otro elemento	-	-	-	-
<b>Ingreso neto</b>	<b>51.517</b>	<b>40.755</b>	<b>27.658</b>	<b>43.178</b>
Acciones preferentes y otros ajustes	-	-	-	-
<b>Ingreso neto aplicable a acciones ordinarias</b>	<b>51.517</b>	<b>40.755</b>	<b>27.658</b>	<b>43.178</b>

<sup>104</sup> Fuente: Yahoo Finanzas. Disponible en la web: <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=NFLX>

<sup>103</sup> Ibidem.

<sup>104</sup> Recuperado el 09/10/2016 del sitio: <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=NFLX>

### 6.1.2 Cablevisión

La necesidad de Cablevisión, como tantas otras empresas alrededor del mundo, de adoptar un servicio On Demand tiene que ver con mantener una ganancia económica que está relacionada con los cambiantes gustos de los clientes. El espectador es el consumidor y a la vez el que permite que una empresa siga siendo redituable en cuanto a las finanzas. Es decir, si una empresa de servicios deja de ofrecer algo que el usuario busca, aparecerá otro competidor que tenga esa oferta.

Con los nuevos portales como Netflix, las empresas de televisión por cable, como Cablevisión, tuvieron que adaptarse a esta nueva demanda por parte del consumidor con Cablevisión On Demand (hasta octubre de 2016). La velocidad e instantaneidad de Internet obligaron a todas aquellas otras empresas de servicios a adaptarse a estas nuevas características que modificaron a su vez al usuario.

El Grupo Clarín no sería el Grupo Clarín sin Cablevisión, por lo menos en cuanto a lo que de beneficios se trata. Sucede que Cablevisión, la división que provee señal de televisión e Internet, es para el holding una pata fuerte de ingresos.

En Agosto de 2016 Cablevisión S.A. anunció los resultados del Primer semestre de 2016 (1S16) y el segundo semestre (2T16). En dicho informe la empresa se define como “la compañía más grande de televisión paga y banda ancha en Argentina.” En este informe se destacan los siguientes datos:

- ♣ Los Ingresos alcanzaron los 14.242,7 millones de pesos, un incremento del 54.3% con respecto al primer semestre del 2015, principalmente debido a un crecimiento del número de suscriptores y del ARPU en el segmento de TV por Cable, acceso a Internet y en menor medida, por la consolidación de Nextel Argentina

- ♣ El EBITDA <sup>105</sup>Ajustado) y gastos de comercialización y de administración (excluyendo depreciaciones y amortizaciones) tuvo un crecimiento de 48,2% con respecto al primer semestre del 2015, alcanzando los 5.3339,3 millones de pesos, principalmente originado por mayores ventas en el segmento de TV por Cable, acceso a Internet.

---

<sup>105</sup> La Sociedad define el EBITDA Ajustado como ventas menos costo de ventas (excluyendo amortizaciones y depreciaciones).

♣ El Margen de EBITDA Ajustado (Definimos Margen EBITDA Ajustado como EBITDA Ajustado sobre Ingresos) de Cablevisión para 1S16 fue del 37,5% comparado con 39,0% del primer semestre del 2016.

### **INGRESOS CABLEVISIÓN 2015/2016**

<b>INFORMACIÓN FINANCIERA RELEVANTE</b>								
<i>(En millones de Ps.)</i>	<b>1S16</b>	<b>1S15</b>	<b>Var. Anual</b>	<b>2T16</b>	<b>1T16</b>	<b>2T15</b>	<b>Var. Trimestral</b>	<b>Var. Anual</b>
<b>Ingresos</b>	14.242,7	9.231,7	54,3%	7.174,2	7.068,5	4.672,6	1,5%	53,5%
<b>EBITDA Ajustado<sup>(1)</sup></b>	5.339,3	3.601,6	48,2%	2.561,3	2.778,1	1.720,3	(7,8%)	48,9%
<b>Margen EBITDA Ajustado<sup>(2)</sup></b>	37,5%	39,0%	(3,9%)	35,7%	39,3%	36,8%	(9,2%)	(3,0%)
<b>Ganancia del Período</b>	2.089,1	1.593,4	31,1%	886,8	1.202,3	754,7	(26,2%)	17,5%

106

Fuente: Cablevisión. Disponible en la web:  
<http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/gallery/16427.pdf>

## **6.2 Precio al público**

Una de las estrategias que supo adoptar Netflix para vencer a los servicios tradicionales de alquiler de películas fue mantener un precio bajo. Así es como Cablevisión también ofrece un paquete económico que se suma a su oferta tradicional.

Un reflejo de los profundos cambios en los consumos culturales que trajo la tecnología son los contenidos a demanda. Las compañías ofrecen una suscripción mensual o alquilar cada película o episodio. Y se pueden ver a través de cualquier dispositivo, a toda hora. Más de 550.000 hogares en el país ya pagan para ver televisión online, de acuerdo al último trabajo de la consultora especializada Dataxis, al que tuvo acceso Clarín en forma exclusiva. A un promedio de entre 2 y 3 usuarios por cuenta, se puede estimar que son más de 1.300.000 los argentinos que deciden ver la tele y su programa favorito en el momento que ellos quieren, y no necesariamente en la pantalla de un televisor: cada vez se ve más en tabletas y celulares. La cantidad de televidentes

<sup>106</sup> Cablevisión anuncia sus Resultados del Primer Semestre (1S16) y del Segundo Trimestre 2016 (2T16). Recuperado el 11/10/2016 del sitio: <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/gallery/16427.pdf>

online sumarían, así, unos 13 puntos de rating, y estaría apenas por debajo de los dos programas más vistos en estos momentos.<sup>107</sup>

### 6.2.1 Netflix

Netflix es hoy el servidor más conocido y usado en nuestro país. Según Dataxis, el 45,2% de los usuarios argentinos de servicios de video pagos prefieren a Netflix, le sigue Arnet Play (con el 34%) y On Video, con el 17%.

“Esto recién empieza y va a seguir creciendo. Netflix, que es una empresa estadounidense con escala regional, se transformó en el gran competidor, al que todos tratarán de complementar con contenido específico, que ellos no pueden cubrir. Los contenidos que más prometen son los infantiles y los deportivos”, dice a Clarín Carlos Blanco, director de análisis de mercado de Dataxis.

El contenido puede verse en Netflix en cualquier dispositivo, tanto en los televisores conectados a Internet, como en PC, tabletas o celulares inteligentes. La contra es que se paga con tarjeta de crédito y en dólares: US\$ 7,99 por mes.<sup>108</sup>

La empresa ofrece tres paquetes (ahora disponibles en pesos argentinos): básico, estándar y premium . Además, también existe un primer mes gratis para poder ver la programación:

Escoge un plan y ve lo quieras en Netflix.		DISFRUTA UN MES GRATIS		
		BÁSICO	ESTÁNDAR	PREMIUM
El precio mensual después de que termina el mes gratis el 26/11/16		\$109	\$149	\$189
HD disponible.		x	✓	✓
Ultra HD disponible		x	x	✓
Pantallas en las que puedes ver al mismo tiempo		1	2	4
Ve en tu laptop, TV, teléfono y tableta		✓	✓	✓
Películas y series ilimitadas		✓	✓	✓
Cancela en cualquier momento.		✓	✓	✓
El primer mes es gratis		✓	✓	✓

<sup>109</sup> Fuente: Netflix. Disponible en la web: <https://www.netflix.com/ar/>

<sup>107</sup> BRAGINSKI, Ricardo. Más de 550.000 hogares argentinos ya pagan por ver cine y series en Internet. Recuperado el 11/10/2016 del sitio: [http://www.clarin.com/sociedad/netflix-peliculas-series-online\\_0\\_1320468066.html](http://www.clarin.com/sociedad/netflix-peliculas-series-online_0_1320468066.html)

<sup>108</sup> Ibidem

### 6.2.2 Cablevisión

Cablevisión amplía su competencia y ofrece distintos paquetes para acceder a los contenidos:

En el canal 1 de los sistemas HD de Cablevisión, el sistema On Demand ofrece un menú variado de contenidos, desde lo gratuito hasta lo Premium, dividido en cinco categorías:

- “Pack 1000”, que t por un monto predefinido, pone a disposición 1000 horas de consumo audiovisual. Allí se pueden encontrar muchísimas opciones, entre series clásicas o películas de todas las épocas.
- La carpeta “Sin Cargo” no es tan nutrida en la mayoría de las señales, pero sí permite ver programas centrales de los canales de aire fuera de su emisión regular, tanto ficción como entretenimientos. Accedes solo por ser cliente de Cablevisión HD o Max HD. También suele haber carpetas especiales, como ocurrió durante el Mundial de Brasil 2014, con programas y partidos.<sup>110</sup>
- “Adultos”, en donde se pueden alquilar películas con contenidos para mayores de 18 años.
- Alquileres: accedes a las películas estreno, aquellos títulos que estaban en las carteleras de cine y recomendados. Solo se paga por la película que se quiere ver.
- Finalmente “Señales Premium”, los contenidos más destacados de los canales HBO y MovieCity están disponibles en un listado para verlos cuando quieras, con solo estar suscriptos a estos canales:

“Desde Cablevisión identificamos este fenómeno de cambio en las formas de consumir contenido y desarrollamos un producto que integra los contenidos de la TV ya disponibles online en un único sitio”, explica Gonzalo Hita, gerente Comercial de Cablevisión.<sup>111</sup>

La empresa presta un servicio clásico de contenidos (con un precio variado según la forma de pago) y un paquete “HD”, el cual incluye ON DEMAND (sin costo extra).

---

<sup>109</sup> Recuperado el 30/11/2016 del sitio: <https://www.netflix.com/ar/>

<sup>110</sup> SANTOS, Daniel (05 de diciembre de 2015). *Cablevisión: variedad de opciones y precios*, La Vos. Recuperado el 30/10/2016 del sitio: <http://vos.lavoz.com.ar/tv/cablevision-variedad-de-opciones-y-precios>

<sup>111</sup> BRAGINSKI, Ricardo. Op. Cit. Recuperado el 11/10/2016 del sitio: [http://www.clarin.com/sociedad/netflix-peliculas-series-online\\_0\\_1320468066.html](http://www.clarin.com/sociedad/netflix-peliculas-series-online_0_1320468066.html)



La oferta de Cablevisión tiene dos variantes: si el pago se hace a través de una tarjeta de crédito o débito se hace un porcentaje de descuento sobre el total, por lo tanto quedaría: 457\$ (servicio base) + 97\$ (Cablevisión HD) = 554\$. Si el pago se hace en efectivo, el total de la tarifa es: 571\$ (servicio base) + 195 (Cablevisión HD) = 766\$.

Sin embargo, una gran desventaja de Cablevisión On Demand con respecto a Netflix tiene que ver con el tiempo disponible para ver el contenido:

En la presentación de On Demand, Cablevisión establece el tiempo indicado para alquilar cada película:



112

Fuente: Cablevisión. Disponible en la web: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/contenido.html>

Cuando se adquiere una película en “Alquileres” el consumidor sólo tiene 24 horas para poder ver ese contenido, cuando en Netflix todas las películas o series disponibles pueden ser seleccionadas en cualquier momento por el mismo precio fijo mensual.

### **6.3 Suscriptores**

Cuantitativamente existen dos formas claras de ver el crecimiento de una empresa es analizar sus ingresos y sus clientes. Al estudiar el crecimiento del público de ambas empresas se evidencia una clara migración hacia la plataforma de streaming.

En este caso específico, Netflix supera ampliamente la cantidad de suscriptores ya que la empresa está presente en más de 100 países mientras que Cablevisión tiene un público limitado geográficamente en Argentina. Sin embargo, es interesante analizar

<sup>112</sup> Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/contenido.html>

las variantes en el flujo del público para entender las nuevas tendencias de consumo que llevan a modificar las formas de distribución de contenidos.

### 6.3.1 Netflix

Desde su lanzamiento internacional en 2010, el porcentaje de abobados de Netflix fuera de EEUU cambió drásticamente. A fines de 2010, apenas el 1,9% del total estaba asentado en territorios internacionales, mientras que en 2014 la proporción se elevó hasta representar al 30,8%.<sup>113</sup>

Los suscriptores no estadounidenses de Netflix totalizaron 16,8 millones a fin de 2014. Canadá, primer lanzamiento de la empresa fuera de EEUU, tiene también la distinción de ser su mayor plaza internacional de penetración, con cerca del 30 por ciento de los hogares con banda ancha y algo más de 3,5 millones de abonados. Muy de cerca, en segundo lugar, se ubica el Reino Unido.<sup>114</sup>

En ese mismo año la plataforma de video en streaming contaba con 3.3 millones de suscriptores, según *Dataxis Latin American*. Esto equivale, de acuerdo a la consultora, al 7.5% de los abonados a la televisión de paga en la región, que cuenta con 53.7 millones de suscriptores.<sup>115</sup>

En solo tres años, la empresa logró reforzar sus redes y colocarse como un líder mundial en distribución de contenidos audiovisuales.

En 2015, tan sólo un año después, la empresa rompió su máximo record superando los 75 millones de usuarios. En el cuarto trimestre, Netflix añadió 5.59 millones de nuevos miembros y series como *Narcos*, sobre Pablo Escobar, y *Jessica Jones* de la editorial de cómics y fantasía *Marvel* ayudaron a incrementar las membresías a 74.76 millones.<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> *Brasil, México y Argentina, TOP3 regional en abonados de Netflix*. Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://www.thedailytelevision.com/articulo/tech/nuevas-plataformas/brasil-mexico-y-argentina-top3-regional-en-abonados-de-netflix>

<sup>114</sup> *Ibíd.*

<sup>115</sup> *Netflix vs. La televisión paga en Latinoamérica*. Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://www.emprendedor.ec/netflix-television-de-paga/>

<sup>116</sup> MARTÍNEZ, Francisco. Op. Cit. Recuperado el 09/10/2016 del sitio: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/03/04/netflix-supero-hbo-durante-todo-2015>

El mayor impulso de Netflix fue gracias a su crecimiento internacional. El gigante reportó que agregó unos 4,04 millones de suscriptores internacionales, superando las expectativas de 3,5 millones de suscriptores.<sup>117</sup>

En el primer trimestre del 2016 Netflix volvió a romper su propia marca alcanzando los 81 millones de suscriptores. Del total de miembros que tiene Netflix, alrededor del 42% se encuentra fuera de Estados Unidos, donde añadió 2.23 millones de suscriptores en el periodo enero-marzo de este año.

Según estimaciones de la consultora Dataxis, los clientes de servicios de contenidos por Internet se multiplicarán por siete para el 2018 en la región, con Netflix en la mira de superar a los operadores de la televisión de paga.<sup>118</sup>

### 6.3.2 Cablevisión

En 2011 la televisión paga creció un 7% y sumó otros 600.000 abonados, lo que la ubica en el récord de 8.537.728 hogares conectados. Los datos fueron difundidos ayer por el Consejo Latinoamericano de Publicidad en Multicanales (LAMAC, por sus siglas en inglés), una cámara que agrupa a 40 señales de televisión paga. Según estos números, y a pesar del crecimiento de la televisión digital abierta estatal (TDT), el 72% de los hogares que tienen televisor está abonado a algún servicio de TV paga. Con 600.000 NUEVOS HOGARES CONECTADOS este año, la televisión paga por cable y satélite sumó esa cantidad de clientes, lo que significó un crecimiento del 7%.<sup>119</sup>

En 2014 el ranking de suscriptores ya marcaba una competencia cada vez más cercada de Netflix y Cablevisión. En Latinoamérica, América Móvil (México) y DIRECTV (EE.UU) acaparan los primeros lugares del mercado de suscripciones, con 14.3 y 12.3 millones respectivamente. A estos le sigue Televisa (México) con 8.4 millones;

---

<sup>117</sup> PALLOTA, Frank. *Netflix llega a los 75 millones de suscriptores*, CNN Español (20 de enero de 2016). Recuperado el 30/10/2016 del sitio: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/01/20/netflix-llega-a-los-75-millones-de-suscriptores/>

<sup>118</sup> *Netflix vs. La televisión paga en Latinoamérica*. Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://www.elemprendedor.ec/netflix-television-de-paga/>

<sup>119</sup> CRETAAZ, José. *Record de abonados de la TV paga (13 de marzo de 2012)* Recuperado el 21/10/2016 del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/1456037-record-de-abonados-a-la-tv-paga>

Cablevisión (Argentina) con 3.5 millones; y Telefónica (España) con 3 millones de suscriptores.<sup>120</sup>

En 2015 el operador de TV paga llegó a los 600 mil suscriptores de servicios de TV en alta definición, según le informaron a NexTV Latam desde la compañía.

Para ese año, Cablevisión tenía, en Argentina, 3,36 millones de suscriptores de TV paga, de los cuales 1,23 millones eran digitales. Estas cifras significan que casi la mitad (48,5%) de los usuarios digitales son abonados al servicio HD.<sup>121</sup>

El mercado de TV paga de Argentina alcanzó 8,47 millones de suscriptores al cierre de 2015, un leve crecimiento del 0.7% más en comparación al cuarto trimestre de 2014. De acuerdo a Dataxis, a finales de 2015 la penetración por hogares se mantuvo cerca del 63%.

El operador de televisión paga Cablevisión (Grupo Clarín) continúa como líder del mercado con 40% del *Market Share*, seguido por DIRECTV (AT&T) con 27% y en un lejano tercer lugar se ubica Telecentro (Grupo Pierri) con 7%.

Los hogares con TV por cable representaron el 71% del total de hogares con TV paga. Sin embargo, solo el 23.1% del total del mercado cuenta con servicio de cable digital. Por su parte, los servicios DTH (satelital) representaron el 27,7%.

En total, el mercado de TV paga en Latinoamérica finalizó el cuarto trimestre de 2015 con 69,84 millones de suscriptores.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Netflix vs. *La televisión paga en Latinoamérica*. Op. Cit.

<sup>121</sup> MARIE, Jonathan. *Cablevisión Argentina alcanzó los 600 mil clientes HD*. NextTVnews (23 de marzo de 2015). Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://nextvlatam.com/cablevision-argentina-alcanzo-los-600-mil-clientes-hd/?lang=es>

<sup>122</sup> Argentina alcanzó la penetración de TV paga más alta de Lationamerica (04 de abril de 2016). Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://www.cronista.com/controlremoto/Argentina-alcanzo-la-penetracion-de-TV-paga-mas-alta-de-Latinoamerica-20160404-0027.html>

## **6.4 Consumo**

La cantidad de horas o tiempo que los usuarios dedican en cada plataforma es fundamental para establecer cuál es la preferida por el público. Cuando se trata de series, especialmente, es importante analizar cuántos capítulos mira la gente para conocer cuánto tiempo pasa un espectador promedio frente a la pantalla de ese servidor.

### **6.4.1 Netflix**

Netflix es notoriamente cuidadosa con sus números de audiencia desde sus comienzos. Cuando se trata de revelar números concretos sobre sus audiencias se suelen hacer especulaciones superficiales ya que la empresa decide no brindar números concretos para sus competencias en el mundo.

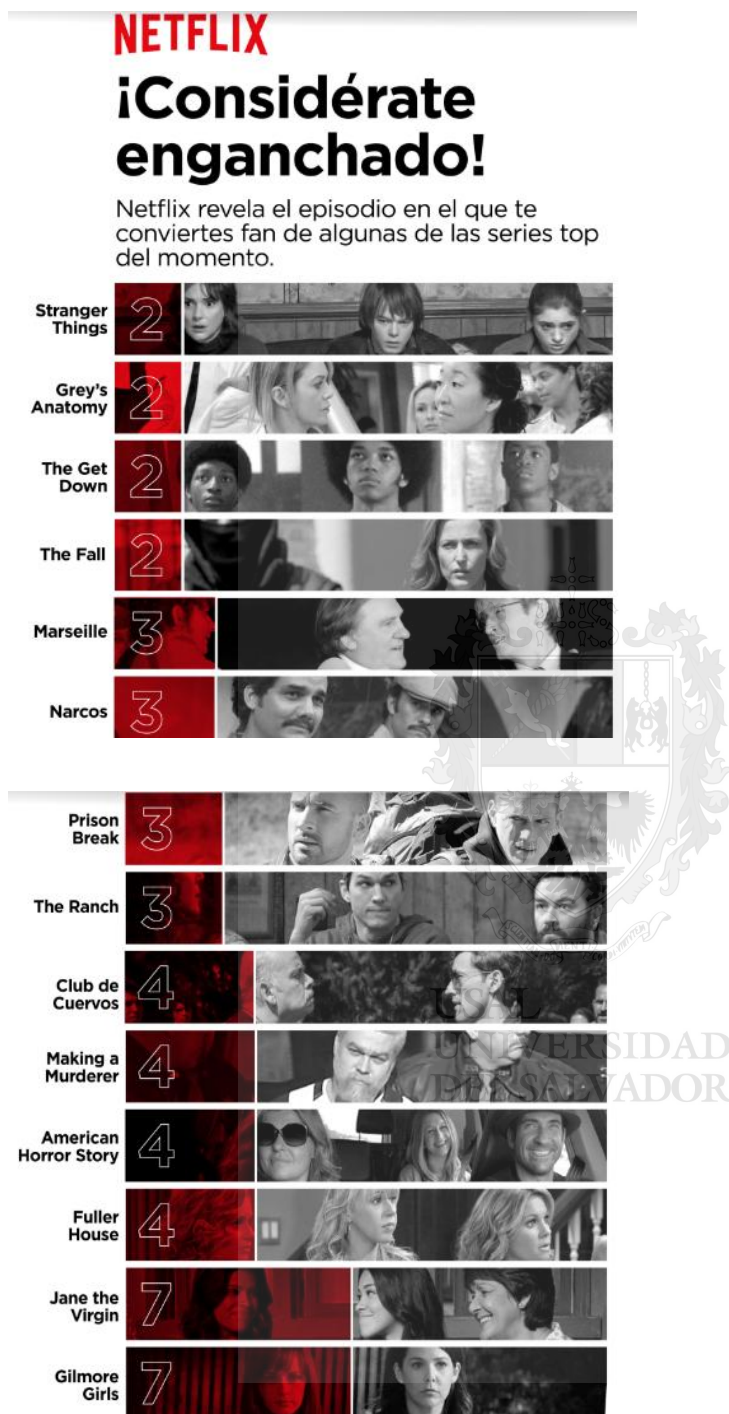
Alan Wurtzel, presidente de investigación y desarrollo de medios de *NBC*, citó a una conferencia de prensa para dar números que la cadena (*NBC*) obtuvo de una empresa de tecnología llamada Symphony. Los datos señalan que la serie *Jessica Jones* de Netflix y Marvel fue la más exitosa con un promedio de 4,8 millones de vistas, seguida de *Master of None* con 3,9 millones y *Narcos* con 3,2 millones. Destaca que aunque *Orange is the New Black* se estrenó en junio, durante el período de medición tuvo un promedio de 644 mil vistas en Netflix.<sup>123</sup>

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

---

<sup>123</sup> Revelan los niveles de audiencia secretos de Netflix (22 de enero de 2016). Recuperado el 15/10/2016 del sitio: <http://www.infobae.com/2016/01/22/1784935-revelan-los-niveles-audiencia-secretos-netflix/>

## 1. ÍNDICE DE CONSUMO DE SERIES EN 2016



124

Fuente: Netflix. Disponible en la web: <https://media.netflix.com/es/press-releases/youre-still-hooked-and-netflix-knows-why>

<sup>124</sup> *Estás enganchado con Netflix y no sabes por qué* (21 de septiembre de 2016) Recuperado el 15/10/2016 del sitio de prensa de Netflix: <https://media.netflix.com/es/press-releases/youre-still-hooked-and-netflix-knows-why>

El objetivo del estudio fue determinar qué episodio "enganchó" a la audiencia; es decir, el episodio que hizo que el 70% de los miembros siguieran viendo la primera temporada hasta el final. De esta manera, Netflix descubrió que el comportamiento de la audiencia (y su conversión en fans) es universal. Es decir, los suscriptores no solo se enganchan en los mismos episodios, sino que se identifican con historias similares.

"Siempre hemos creído que las grandes historias son universales. Internet nos permite compartir esas historias con una audiencia global, y lo que vemos en los datos es que nuestros suscriptores tienen formas muy parecidas de ver contenidos y de reaccionar a ellos", explicó Cindy Holland, vicepresidenta de Contenidos Originales de Netflix. "Los resultados de este análisis confirman que en todo el mundo existe un deseo por contenidos originales y exclusivos, por eso nos entusiasma ofrecer variedad de historias a nuestros miembros, desde dramas políticos franceses a series musicales del Bronx".

Los datos de esta investigación provienen de las cuentas de los miembros de Netflix que empezaron a ver la temporada 1 de las series seleccionadas entre enero de 2015 y agosto de 2016 en Alemania, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irlanda, México, Nueva Zelanda, Noruega, Países Bajos, Perú, el Reino Unido y Suecia, y entre enero y agosto de 2016 en Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, España, Filipinas, Hong Kong, India, Italia, Japón, Malasia, Polonia, Portugal, Singapur, Sudáfrica, Taiwán y Turquía.

Se considera que un episodio "engancha" cuando el 70% de los suscriptores no paran de verlo hasta terminar la temporada 1 de esa serie. Primero, se detectaron los episodios que "engancharon" en cada país y después se calculó el promedio para llegar al episodio que engancha a nivel mundial.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Ibidem.

## 2. ÍNDICE DE CONSUMO DE SERIES EN 2016



126

Fuente: Netflix. Disponible en la web: <https://media.netflix.com/es/press-releases/netflix-binge-new-binge-scale-reveals-tv-series-we-devour-and-those-we-savor-1>

Netflix analizó los patrones de consumo de televisión a nivel mundial\* de más de 100 series serializadas en más de 190 países y descubrió que los miembros que se concentran en terminar una temporada ven dos horas por día hasta finalizar la temporada. Al clasificar las series en relación a este dato, aparecen patrones interesantes; por ejemplo, que las narrativas llenas de acción se devoran mientras que los dramas inteligentes se saborean.

“Como muestra el Índice de Maratones, la forma de ver las series va de un extremo al otro, de la emotividad a la inteligencia”, dice Cindy Holland, vicepresidenta de contenidos originales. “Netflix te da la libertad de elegir cuándo y cómo hacer los

<sup>126</sup> Netflix y los maratones: un nuevo índice revela qué series devoramos y cuáles saboreamos (08 de junio de 2016). Recuperado el 15/10/2016 del sitio de prensa de Netflix: <https://media.netflix.com/es/press-releases/netflix-binge-new-binge-scale-reveals-tv-series-we-devour-and-those-we-savor-1>



maratones no importa tu estado de ánimo o la ocasión, y además te permite controlar el ritmo: ya sea para apreciar el drama de *Bloodline* o devorar *Orange Is the New Black*".<sup>127</sup>

#### 6.4.2 Cablevisión

De acuerdo a estadísticas difundidas por la compañía Fibertel, el 29% de su tráfico corresponde a videos de YouTube y el 21% a contenidos de la plataforma Netflix.

Para los argentinos, la forma de consumir contenidos de televisión va en camino de pasar de una única pantalla a una interfaz con contenidos que pueden correr en distintas pantallas. "Es mentira que la gente mire menos televisión. El ser humano está cada vez más tiempo atrás de una pantalla, pero cada vez más fragmentado. La televisión empieza a mezclarse con todo. Un hogar tiene hoy tres tamaños de pantalla; el celular, la tablet y la TV", explicó Gonzalo Hita, gerente Comercial de Cablevisión y Fibertel. Según datos de la empresa, el 30% de los argentinos ya consume televisión en tres dispositivos diferentes (televisión, móvil y PC) y el 7% lo hace sólo a través de la PC y de dispositivos móviles.

En la empresa detallaron el rating que generó, en la Argentina, el lanzamiento del primer capítulo de la última temporada de "Game of Thrones", la popular serie de HBO. Un 65% de los clientes de Cablevisión lo vio por televisión lineal (17.000 televisores) y un 35% optó por el servicio On Demand (9.000 reproducciones), aunque eso significó esperar más. "A pesar de que se trataba del primer capítulo muchos esperaron para verlo en el momento que querían. El hábito On Demand va a dominar la forma de ver televisión en los próximos años", destacó Hita.

La cantidad de clientes que utilizan el servicio On Demand de Cablevisión pasó de 330.000 en 2013 a 480.000 en 2014, un 45% más. Sin embargo, el consumo de videos a través de esta plataforma creció 120% en el mismo período.<sup>128</sup>

En el caso específico de Cablevisión, se evidencia una clara preferencia del público hacia el contenido On Demand frente a la televisión tradicional. Cuando antes la única opción que tenía el público era verlo en el horario que el canal lo imponía, ahora

---

<sup>127</sup> Ibidem.

<sup>128</sup> CASA, Ximena. *La mitad de los argentinos que navegan en la web miran videos, series y películas*, El Cronista (06 de mayo de 2015). Recuperado el 28/10/2016 del sitio: <http://www.cronista.com/negocios/La-mitad-de-los-argentinos-que-navegan-en-la-web-mira-videos-series-y-peliculas-20150506-0016.html>

puede hacerlo cuándo quiere. Desde el 2012, fecha del lanzamiento de Cablevisión On Demand, ha crecido considerablemente la cantidad de gente que ha “migrado” hacia el contenido prepago.

## **6.5 Acceso directo al contenido**

Las nuevas tendencias de distribución y consumo de contenidos se inclinan hacia la simplicidad y facilidad de acceso. Así es como las empresas buscan facilitar la búsqueda de los contenidos.

Google, por ejemplo, es otra de las empresas que utiliza los datos para simplificar futuras búsquedas: Para ofrecer sugerencias, Chrome envía el texto introducido en el *omnibox*, junto con una categorización general (por ejemplo, "URL", "consulta de búsqueda" o "desconocido"), a tu motor de búsqueda predeterminado. Para ofrecerte resultados más relevantes, junto con la solicitud, también se envían tu dirección IP y algunas cookies al motor de búsqueda predeterminado. Si Chrome detecta que podrías estar escribiendo información confidencial (por ejemplo, credenciales de autenticación, nombres de archivos locales o datos de URL que suelen estar cifrados), no envía el texto introducido.<sup>129</sup>

Gavin Evans, profesor inglés de *London School of Journalism*, sostiene que “existe una cultura de rapidez y facilidad. Queremos que los servidores entiendan qué necesitamos y nos ayuden a encontrarlo de la forma más rápida y sencilla. Basta sólo con pensar cuántos pasamos a la pestaña N° 2 de Google cuando estamos buscando una página. Si no está dentro de las primeras 10 sugerencias, reescribimos lo que queremos pero no vamos en profundidad a lo que nos presenta en las próximas páginas.”<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Información sobre privacidad de Google Chrome. Recuperado el 15/10/2016 del sitio web de Chrome: <https://www.google.com.mx/chrome/browser/privacy/whitepaper.html>

<sup>130</sup> Entrevista realizada a Gavin Evans el 10/08/2016. Ver anexo página

### 6.5.1 Netflix

No solamente las empresas de software o plataformas de streaming son las que se están adaptando a las nuevas tecnologías y los nuevos modos de consumo sino que las compañías que fabrican dispositivos también se adaptan a estas formas.

Los nuevos televisores y controles remotos que tienen incluido un botón específico para “Netflix”. Es decir, todos los nuevos Smart TV permiten navegar por Internet en cualquier página, para lo cual uno debe primero acceder al navegador. Sin embargo, tal es el impacto de Netflix en los hogares que directamente se creó un botón para poder acceder simple y rápidamente a la aplicación. SONY, por ejemplo, es una de las empresas que decidió sumar esta facilidad para el consumidor en los controles remotos:

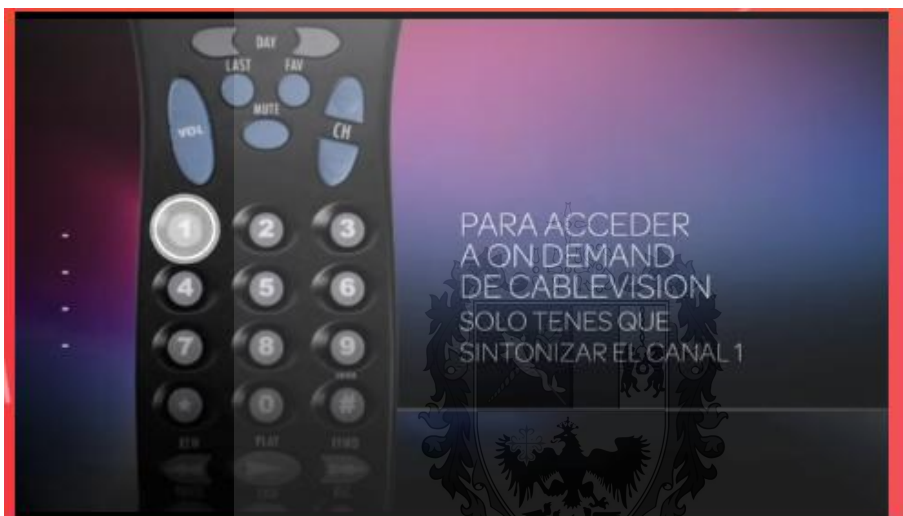


USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### 6.5.2 Cablevisión

Cablevisión, por su parte también presenta un acceso simple al contenido On Demand. En la propia página web de la empresa publican: “Con el mismo control remoto de tu decodificador de Cablevisión HD o Max HD, accedés a las diferentes carpetas de contenidos On Demand con sólo presionar el canal 1.”<sup>131</sup>

Al remarcar esto en la descripción del servicio prestado se evidencia cómo se busca ofrecer un producto que sea de fácil y sencillo acceso:



132

Fuente: Cablevisión. Disponible en la web: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.htm>

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **6.6 Selección y categorización de contenidos**

Otra forma para facilitar el acceso a las ofertas es una exhaustiva categorización y selección de las mismas. De esta manera, el espectador dirige su atención directamente hacia lo que quiere ver y también le permite a la empresa prestadora de servicios mostrar contenidos que le conviene enseñar por distintas cuestiones económicas (ya sea promoción o porque es más económico que otros).

<sup>131</sup> Recuperado el 25/10/2016 del sitio web de Cablevisión On Demand: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html>

<sup>132</sup> Ibídem

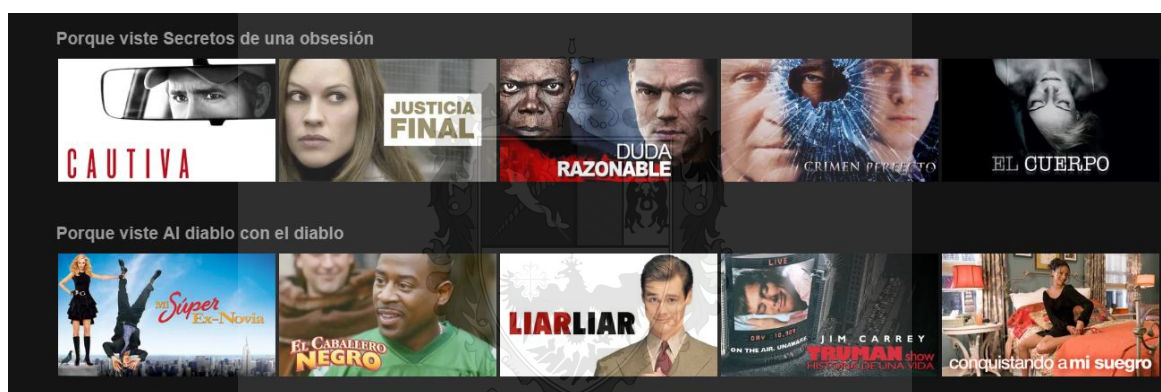
## 6.6.1 Netflix

### CATEGORIZACIÓN DE CONTENIDOS POR GÉNERO



<sup>133</sup> Fuente: Netflix. Disponible en la web: <https://www.netflix.com/ar/>

### CATEGORIZACIÓN DE CONTENIDOS POR GUSTO



<sup>134</sup> Fuente: Netflix. Disponible en la web: <https://www.netflix.com/ar/>

De esta manera, el usuario puede tener a su disposición un listado de contenidos que seguramente le interesen porque está basado principalmente en los gustos previamente establecidos por el propio cliente.

El primer paso a seguir cuando uno comienza una suscripción en Netflix es completar un formulario sobre las preferencias cinematográficas que cada uno tiene. A partir de ahí, Netflix realiza una selección especial sobre cada usuario en particular. Luego, a medida que uno suma películas y series en su lista de “vistas”, la selección de Netflix para el cliente aumenta y agrega nuevos títulos que estén relacionados con esos ya observados.

El periodista Víctor Pombinho en su visita exclusiva a Netflix con *La Nación* explica detalladamente cómo funciona el proceso de selección personalizada para cada usuario:

<sup>133</sup> Recuperado el 25/10/2016 del sitio de Netflix: <https://www.netflix.com/ar/>

<sup>134</sup> Ibidem.

“El secreto del éxito de Netflix, sobre todo de sus series originales, tal vez consista en la enorme cantidad de información que maneja la empresa sobre los gustos de sus consumidores y el uso que hace de esos datos, cuyo valor es invaluable.

Esta recolección de información incluye los famosos algoritmos con los cuales se define qué películas y series recomendar a los espectadores, pero también *focus groups* e investigaciones de campo, con empleados de la compañía que van a las casas de los clientes alrededor del mundo para observar de qué forma consumen sus productos: si en un *smart tv*, en una *notebook* o en un celular; solos, en pareja o en familia.

Pero lo más llamativo es el estudio que consta de colocar unos anteojos especiales al espectador, que les permite determinar hacia qué sector de la pantalla dirige su mirada, generando un mapa de calor con las zonas más observadas. "A veces el consumidor no sabe qué hace, por eso es importante ir a la casa", asegura Zach Schendel, *senior manager* de Consumer Insights, la oficina enfocada en entender al consumidor y proveer la información a Netflix.

Este mapa de calor muestra hacia dónde dirige la mirada el espectador:



Fuente: La Nación. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1799330-viaje-al-corazon-de-netflix>

Así, el 30% es "*judgment*" y el 70%, "*data*". Es decir, las series son producto de exhaustivas investigaciones sobre el gusto del consumidor. Luego, llegará el turno de la

<sup>135</sup> POMBINHO, Víctor (08 de junio de 2015). *Viaje al corazón de Netflix*, La Nación. Recuperado el 11/09/2016 del sitio: <http://www.lanacion.com.ar/1799330-viaje-al-corazon-de-netflix>

creatividad. El año pasado, Netflix hizo nada menos que 200 millones de estudios *online* alrededor del mundo. Por caso, según los resultados cualitativos, el público decide qué ver en no más de cinco minutos. Y en América latina, dos tercios de los consumidores viven con su familia y hacia allí se orientan los contenidos.

En el equipo de Consumer Insights, hay muchos psicólogos, y los estudios son muy profundos. Si muchas personas dejan de ver una serie en un punto, se lo comunican al escritor o al director, que puede hacer lo que quiera con esa información. De cualquier forma, a pesar de la cantidad y la intensidad de los estudios, en Netflix aseguran que "no tienen la fórmula" y que a veces "los shows no funcionan; es una cultura de prueba y error".

Según Todd Yellin, vicepresidente de innovación de productos y quien más sabe sobre los algoritmos de la compañía, "Netflix es un animal de dos cabezas, una en Silicon Valley y otra en Hollywood". Así destaca la importancia de la tecnología aplicada a la creatividad artística.

Según el ejecutivo, en la pantalla de Netflix el usuario ve 40 líneas de películas y series y cada línea tiene 75 "productos". Depende de cada uno el orden de las líneas y el de las películas. Es decir, cada persona tiene su pantalla personalizada. Si alguien le da solo una estrella a una película, no la verá más como opción, pero el algoritmo debería poder recomendar lo mejor para cada espectador sin necesidad del sistema de puntajes.

De todas formas, señala Yellin, cada vez les prestan menos atención a las estrellas y más a lo que realmente hace el usuario, porque muchos prefieren darle una buena puntuación a una película, aunque nos les haya gustado para parecer "sofisticados". Es decir, en Netflix confían que saben más de los gustos del cliente que el cliente mismo. Y le da resultados.<sup>136</sup>

Esto demuestra cómo Netflix busca diferenciarse principalmente en el servicio que le brinda al espectador. No solamente buscar satisfacer las necesidades de un usuario 2.0 sino que también utiliza todas las herramientas técnicas posibles para que ese consumidor se sienta único y tenga, a su servicio, todos los contenidos que le gustaría ver según sus gustos. Antes uno tenía que buscar qué era lo que quería ver, Netflix apunta brindarle, sin una previa búsqueda exhaustiva por parte del usuario, lo que quiere.

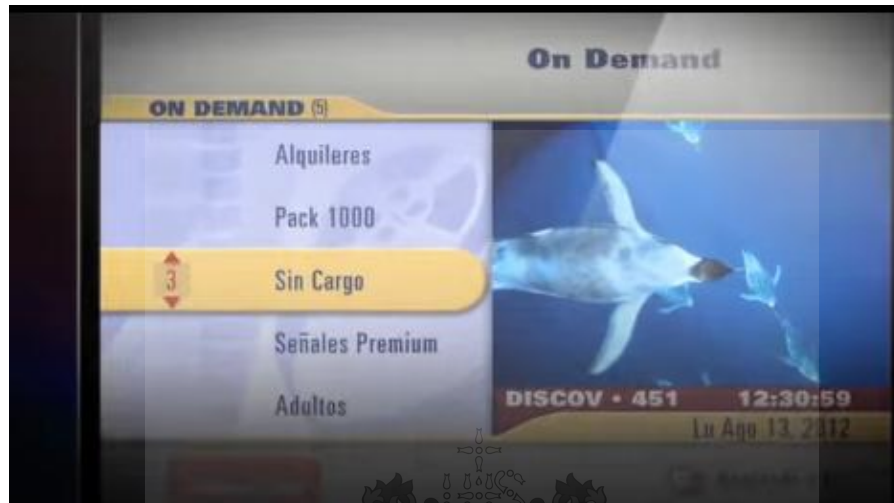
---

<sup>136</sup> Ibídem



### 6.6.2 Cablevisión

Por otro lado, la empresa ofrece un servicio directo a través de la categorización de los contenidos: Alquileres, Adultos, Pack 1000, Sin Cargo y Contenidos Premium:



137

Fuente: Cablevisión. Disponible en la web: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html>

A su vez, cada rango tiene su propia división. Por ejemplo, alquileres está compuesta por: estrenos, destacados y películas por género:



138

Fuente: Cablevisión. Disponible en la web: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html>

De esta manera, la compañía también busca brindar un servicio que sea de fácil acceso para el consumidor que espera encontrar lo que busca en poco tiempo y de manera simple.

<sup>137</sup> Recuperado el 25/10/2016 del sitio web de Cablevisión On Demand: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html>

<sup>138</sup> Ibídem



## **6.7 Contenido original**

La adaptación a las nuevas necesidades del consumidor no tiene sólo que ver con ofrecer una disponibilidad variada de formatos para ver los contenidos y la última tecnología sino también tiene que ver con proponer contenidos que sean diferentes e inéditos. Es decir, atraer al espectador con algo que haga a ese servidor único en comparación con los otros.

### **6.7.1 Netflix**

Gran parte del crecimiento de Netflix para convertirse en uno de los proveedores de contenidos más importante del mundo es gracias a su nuevo rol. En sus inicios, Netflix fue pensado como una plataforma para reproducir y distribuir contenidos multimedia. A partir de febrero de 2013 (con la famosa serie House of Cards), Netflix asumió una nueva posición en el mercado: es ahora, un productor.

Leticia Pautasio remarca que “hoy el modelo de Netflix, así como el de Amazon Prime, se ha modificado. En una primera instancia, el modelo estaba basado en comprar contenidos a bajo costo —que los canales de TV paga premium descartaban— y ofrecerlo bajo demanda a un precio económico. El modelo cambió cuando los productores de contenido, como HBO, comenzaron a lanzar sus propios servicios de video bajo demanda, replicando la experiencia de uso de Netflix. Con los contenidos antiguos ya disponibles en las plataformas de las señales, Netflix tuvo que modificar su modelo de negocio para apostar por los contenidos propios. Hoy el éxito de Netflix tiene que ver con la creación de contenidos y su viraje hacia la producción de contenidos locales, con actores locales y en idioma original. Es decir, Netflix abandona la dependencia de Hollywood y busca competir con los canales locales con contenido propio. Y, por su experiencia de usuario, logra captar la atención de los usuarios más jóvenes.”<sup>139</sup>

En la cartilla de hoy podemos encontrar los siguientes títulos originales de la empresa. Estos son algunos que representan la diversidad de contenidos que ofrece el servidor:

---

<sup>139</sup> Entrevista con Leticia Pautasio realizada el 10/01/2017. Ver anexo página

<b>Título</b>	<b>Categoría</b>	<b>Distribución</b>
"Chef's Table" Temporadas: 2	DOCUMENTAL	ORIGINAL GLOBAL Disponible en Ultra HD 4K
Audrie & Daisy	DOCUMENTAL	ORIGINAL GLOBAL
Cooked Temporadas: 1	DOCUMENTAL	ORIGINAL GLOBAL
Black Mirror	SERIE	ORIGINAL GLOBAL All territories except UK & Ireland
Gilmore Girls	SERIE	ORIGINAL GLOBAL
House of Cards Temporadas: 4	SERIE	ORIGINAL GLOBAL
Narcos Temporadas: 2	SERIE	ORIGINAL GLOBAL DISPONIBLE EN ULTRA HD 4K
Orange is the New Black Temporadas: 4	SERIE	ORIGINAL GLOBAL
Sense8 Temporadas: 1	SERIE	ORIGINAL GLOBAL DISPONIBLE EN ULTRA HD 4K
Stranger Things Temporadas: 1	SERIE	ORIGINAL GLOBAL
The Crown Temporadas: 1	SERIE	ORIGINAL GLOBAL
Narcos Temporadas: 2	SERIE	ORIGINAL GLOBAL DISPONIBLE EN ULTRA HD 4K
Kong: El rey de los monos Temporadas: 2	KIDS	ORIGINAL GLOBAL
Inspector Gadget Temporadas: 2	KIDS	ORIGINAL GLOBAL
Care Bear and Cousins Temporadas: 2	KIDS	ORIGINAL GLOBAL ALL TERRITORIES EXCEPT FRANCE AND

		GERMANY
Beat Bugs Temporadas: 1	KIDS	ORIGINAL GLOBAL EXCLUDING AUSTRALIA
Perfect Bones	SERIE DE ANIME	ORIGINAL GLOBAL
Knights of Sidonia Temporadas: 2	SERIE DE ANIME	ORIGINAL GLOBAL AVAILABLE IN AUSTRIA, BELGIUM, SWITZERLAND, GERMANY, DENMARK, SPAIN, FRANCE, FINLAND, UK, IRELAND, ITALY, LUXEMBOURG, NETHERLAND
Jadotville	PELÍCULA	ORIGINAL GLOBAL
Crouching Tiger, Hidden Dragon: The Green Legend	PELÍCULA	ORIGINAL GLOBAL
A Very Murray Christmas	PELÍCULA	ORIGINAL GLOBAL
Beasts of No Nation	PELÍCULA	ORIGINAL GLOBAL
I'm Brent Morin	ESPECIAL DE COMEDIA STAND UP	ORIGINAL GLOBAL
Hannibal Buress: Comedy Camisado	ESPECIAL DE COMEDIA STAND UP	ORIGINAL GLOBAL
Anthony Jeselnik: Thoughts and Prayers	ESPECIAL DE COMEDIA STAND UP	ORIGINAL GLOBAL
Anjelah Johnson: Not Fancy	ESPECIAL DE COMEDIA STAND UP	ORIGINAL GLOBAL

Fuente: Elaboración propia

Para el año próximo Netflix busca aumentar la cantidad de títulos propios y alcanzar así al 50% de su contenido. Ted Sarandos, CCO de Netflix, había dicho que en 2015 el contenido original en la plataforma fue de 450 horas y que en 2016 planeaban llegar a las 600 horas, lo cual supone una merma del 33 por ciento. Con la mira en

2017, Netflix planea invertir más de 6 mil millones de dólares en contenido original. Durante el año 2016 la inversión en este terreno fue de 5 mil millones de dólares.<sup>140</sup>

Esta recopilación de contenidos es un resumen de algunos de los títulos que Netflix ofrece hasta octubre de 2016. Muchos de estos se convirtieron en los grandes éxitos audiovisuales del año siendo protagonistas de diversos premios, como por ejemplo: *STRANGER THINGS*, nominada como mejor serie en los Globos de Oro 2017, ganadora del premio Premios del Sindicato de Actores como mejor serie de Drama y Premios IGN como Elección del público: Mejor serie nueva y Mejor serie exclusiva de streaming; *THE CROWN*, ganadora como mejor serie dramática y mejor actriz de serie de televisión (Claire Foy) en los Globos de Oro; la serie *HOUSE OF CARDS* ganó como mejor dirección de serie dramática (David Fincher) en los Premios PrimeTime Emmy, mejor actriz de serie de televisión en Drama (Robin Wright) en el 2013 en los Globos de Oro y mejor actor de serie de televisión de drama (Kevin Spacey) en los Globo de Oro de 2014 y *NARCOS* nominada como mejor serie de drama en los Globo de Oro de 2014.

### 6.7.1 Cablevisión

En el caso de Cablevisión, la empresa, hasta el momento, no produce un contenido original propio sino que es una única plataforma de distribución de multimedia.

Lo que ofrece Cablevisión como “exclusivo” tiene que ver con “la programación habitual y los contenidos únicos con lo más destacado”<sup>141</sup> de producción propia y aquellos programas extranjeros o lo que se denomina como “enlatados”<sup>142</sup>.

Es decir, en cuanto a producción de contenidos, Netflix “gana” esta batalla ya que presenta un servicio único que está sólo disponible en esa plataforma específica. La firma norteamericana no sólo presenta una oferta simple y tecnológica (para los gustos del consumidor), sino que también brinda contenidos que no se van a encontrar en otro lado. Otra razón para elegir Netflix sobre otras plataformas.

---

<sup>140</sup> BEDERMAN, Uriel (Jueves 22 de Septiembre de 2016). Netflix quiere que en los próximos años la mitad de su catalogo sea original. Recuperado el 19/11/2016 del sitio web: <http://www.redusers.com/noticias/netflix-quiere-los-proximos-anos-la-mitad-catalogo-sea-contenido-original/>

<sup>141</sup> Recuperado el 19/10/2016 del sitio de Cablevisión On Demand: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/>

<sup>142</sup> Los *enlatados*, como le dicen en la jerga televisiva, son formatos con producción realizados para un mercado específico que luego se venden al exterior a costos inferiores del precio del mercado de origen. Fuente: <https://televisarte.wordpress.com/2012/09/17/48/>

## 6.8 Contexto tecnológico

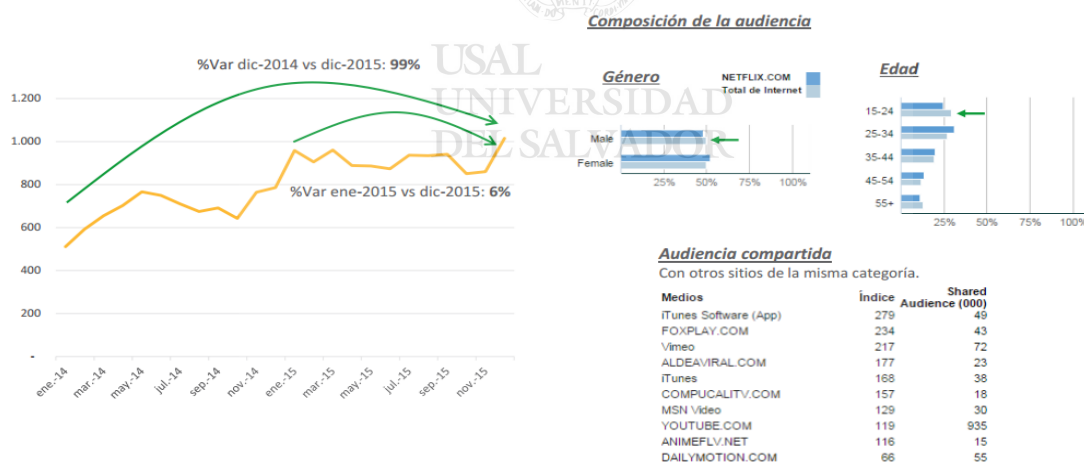
En este punto en particular, el avance tecnológico impacta en ambos casos (Netflix y Cablevisión) por igual. Si bien en algunos países hay un mayor acceso a la tecnología que otros, las nuevas tendencias afectan a un gran porcentaje de consumidores y, como consecuencia, de distribuidores.

Gavin Evans explica la importancia del cambio tecnológico y cómo fue afectando los diferentes medios: “En el s. XIX la prensa escrita no tenía ninguna competencia. En el s. XX esto cambia. Sin embargo, hasta finales de los años cincuenta la televisión no era una competencia fuerte para la prensa escrita. En el 1980, el cambio comenzó a suceder. Hubo una introducción de noticias por satélite y la transmisión de 24 horas representó un desafío en el rol desempeñado por el periódico. En la mayor parte del mundo esto ocurrió en 1970, pero en Gran Bretaña había fuertes periódicos que se mantenían firmes en el mercado. En el 2001 la mayoría de la gente vio el atentado del 9/11 de las Torres Gemelas a través de la Televisión. El televisor es una manera de saber qué sucedió en el mundo, es una manera de ver el mundo”.<sup>143</sup>

### TENDENCIAS DIGITALES EN ARGENTINA (2015)

#### Netflix, los mayores crecimientos fueron a principios del 2015.

Comscore. Diciembre 2015. Argentina.



Fuente: ZenithOptimedia Argentina. Disponible en la web:  
<http://www.totalmedios.com/PublicFiles/files/Mediabits%20Marzo%20Prensa.pdf>

<sup>143</sup> Entrevista realizada a Gavin Evans el 10/08/2016. Ver anexo página

<sup>144</sup> Tendencias Digitales 2016. Reporte realizado por el departamento de Research de ZenithOptimedia Argentina. Recuperado el 25/10/2016 del sitio:  
<http://www.totalmedios.com/PublicFiles/files/Mediabits%20Marzo%20Prensa.pdf>

En nuestro país si bien no hay grandes cambios en el encendido total de la TV, si se observa una tendencia de redistribución de la audiencia hacia la TV Paga. En el 2015 alcanzo a la audiencia de la TV Abierta (51% abierta; 49% paga). Los horarios centrales de la TV también se ven afectados: entre las 21 y 01 horas se da la mayor pérdida de audiencia.<sup>145</sup>

El Estudio IMS de América Latina realiza una comparación del Contenido Digital vs. Televisión tradicional:



146

Fuente: ZenithOptimedia Argentina. Disponible en la web: <http://www.totalmedios.com/PublicFiles/files/Mediabits%20Marzo%20Prensa.pdf>

<sup>145</sup> Las tendencias digitales del 2016: según ZenithOptimedia Argentina (14 de Marzo de 2016). Recuperado el 25/10/2016 del sitio: <http://www.agenciasdemedios.com.ar/novedades/las-tendencias-digitales-del-2016-segun-zenithoptimedia-argentina/>

<sup>146</sup> Tendencias Digitales 2016. Op. Cit. Recuperado el 25/10/2016 del sitio: <http://www.totalmedios.com/PublicFiles/files/Mediabits%20Marzo%20Prensa.pdf>

Por otro lado, IMS analiza el contenido digital bajo las preguntas: “¿cómo, cuándo, dónde?”.



**A pesar de la proliferación del contenido generado por usuarios, el contenido de video Premium es el tipo de contenido preferido y más visto en Latinoamérica.**

Películas, Series y Música fueron los contenidos elegidos como preferidos y vistos con mayor frecuencia por los usuarios latinoamericanos.



**Cuanto más corto es el contenido, más pequeña es la pantalla utilizada para mirarlo.**

Los formatos de contenido de video digital cortos, como videos musicales, videos generados por usuarios o tutoriales son vistos más a menudo en dispositivos móviles (Smartphones y Tablets), mientras contenido de mayor duración, como Películas y Series son miradas con mayor frecuencia en Smart TVs y computadoras.



**Aproximadamente la mitad del consumo de video digital es visto en compañía**

A pesar de la relevancia de mobile, el video digital es percibido como una experiencia para ser compartida con otras personas.



**36% de los latinoamericanos miran video digital fuera de sus hogares y 14% de ellos lo hacen durante el viaje diario casa/trabajo/casa.**

Aunque casi todos los latinoamericanos mencionaron que ven video digital en sus hogares, mirar contenido mientras están en tránsito es una actividad frecuente en la región.

147

Fuente: ZenithOptimedia Argentina. Disponible en la web: <http://www.totalmedios.com/PublicFiles/files/Mediabits%20Marzo%20Prensa.pdf>

El avance tecnología y los cambios de consumo convirtieron los servicios antes separados en convergentes. Hoy tanto las redes como dispositivos no transportan un único servicio, voz, datos o video sino todos ellos al mismo tiempo y desde cualquier lugar. El llamado “cuadruple play” se convirtió en el estándar mundial de las telecomunicaciones.

El cable en la Argentina es un gran dinamizador de la competencia en el mercado de las telecomunicaciones. Su penetración supera el 60% de los hogares, la más alta en América Latina y configura una red alternativa a la de las telefónicas para la transmisión de videos, voz y datos, lo que permite ofrecer más opciones y mejores tecnologías.<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Ibidem.

<sup>148</sup> Industria de las telecomunicaciones. Recuperado el 21/11/2016 del sitio web: <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1276>

Leticia Pautasio agrega que “en los últimos años Internet se ha vuelto la plataforma de creación de innovación por excelencia. Las empresas nacidas en el mundo digital como Google, Facebook, Amazon e incluso Netflix tienen hoy mayor estructura, ingresos y peso en las bolsas del mundo que cualquier compañía de otros sectores de la economía.

En el caso del video bajo demanda o el streaming, la característica esencial es el cambio la experiencia de usuario. La disrupción por la llegada de estos servicios no tuvo que ver con el aprovechamiento del incremento en el ancho de banda de las redes o la posibilidad de enviar video en tiempo real, sino la modificación de la experiencia de usuario, que estaba acostumbrado a ver contenido en formato lineal y desde un único dispositivo”.<sup>149</sup>

## **6.9 Modelos de negocios**

El modelo de negocios tiene que ver con la estructura con la cual se desarrolla una determinada empresa o negocio. Antes, el servicio de películas estaba marcado por dos modelos de negocios, de modelos de distribución: el cine y los locales de alquiler de DVD (por ejemplo, Blockbuster). En los últimos años surgieron distintos factores que fueron ampliando la forma en la cual el espectador accedía a la película. Por ejemplo las películas copiadas, llamadas “películas piratas”, de venta libre en la calle. Por otro lado, el avance de Internet ha introducido un cambio sin precedentes en los modelos de negocios vigentes hasta el momento. De tal manera fue la transformación que Blockbuster (hasta el momento conocida como la empresa de alquilar más conocida en el mundo) dejó de existir.

Leticia Pautasio sostiene que “la característica principal de esta nueva economía digital es el crecimiento de la comunidad de desarrolladores, impulsados muchas veces por las propias compañías de productos y soluciones. Desde el lanzamiento del iPhone y luego Android, vemos cómo los sistemas operativos se convierten en plataformas para que terceros creen aplicaciones, soluciones y servicios basados en éstos. Lo mismo ocurre con los sistemas operativos de computadoras, tabletas, televisores y consolas de videojuegos. Una tendencia similar está comenzando a aparecer en el mundo del hardware —Motorola con su MotoZ es un intento en este sentido y la migración de

---

<sup>149</sup> Entrevista con Leticia Pautasio realizada el 10/01/2017. Ver anexo página



algunos proveedores de equipamiento tecnológico hacia tecnologías abiertas son otro ejemplo—. <sup>150</sup>

### 6.9.1 Netflix

Netflix, en su carácter de distribuidor y productor de contenidos, ha sabido escuchar y satisfacer las necesidades del usuario 2.0 que busca tener un contenido a su alcance, cuándo y dónde quiera. Marc Randolph, co-fundador de Netflix, en una charla que se llevó a cabo en San Luis en el 2015 dijo: “Las ideas hay que encontrarlas en el dolor, en lo que le falta al mundo”. <sup>151</sup> Esta nueva demanda ha modificado la forma de explotación de contenidos audiovisuales y así es como surge un nuevo modelo de negocios.

Como fue desarrollado anteriormente, Netflix surge en Estados Unidos, uno de los centros cinematográficos más importantes del mundo. Es por ello que es fundamental entender los cambios en este sector. Teresa Ojer y Elena Capapé, de la Universidad de San Jorge han realizado un estudio sobre los nuevos modelos de negocios en la distribución de contenidos y destacan las siguientes transformaciones en el país norteamericano:

- a. En Estados Unidos, el consumo de televisión y de cine por parte de los más jóvenes está disminuyendo. Teniendo en cuenta los datos ofrecidos por IBIS World (empresa dedica a la investigación de mercados) y recogidos por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami (2010: 30) las franjas de edades que más consumen televisión son los mayores de 65 años (16,9%), personas entre 55 y 64 años (16,1%) y el público entre 45 y 54 años (14,5%). El resto del consumo televisivo se divide de la siguiente manera, adultos entre 35 y 44 años (12,9%), jóvenes entre 25 y 34 años (12%), las personas comprendidas entre 18 y 24 años representan el 9,8% del consumo, los adolescentes entre 12 y 17 años son quienes menos ven la televisión (8%) y los niños entre 2 y 11 años representan el 10% del total. <sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Entrevista con Leticia Pautasio realizada el 10/01/2017. Ver anexo página

<sup>151</sup> El cofundador de Netflix contó su experiencia en San Luis (02 de noviembre de 2015). Recuperado el 19/10/2016 del sitio: [http://www.clarin.com/sociedad/cofundador-Netflix-experiencia-San-Luis\\_0\\_1448855365.html](http://www.clarin.com/sociedad/cofundador-Netflix-experiencia-San-Luis_0_1448855365.html)

<sup>152</sup> OJER, T., y CAPAPÉ E., Universidad San Jorge. Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. P. 190

Esto no solamente se presentan en el norte de América, sino que esto es un reflejo de lo que pasa a nivel mundial. Para entender estas transformaciones es importante conocer cómo fue mutando el modelo de negocios de la distribución de contenidos audiovisuales, especialmente de películas y series.

En diciembre de 1977 nace la primera tienda de alquiler de películas, fundada por George Atkinson. La tienda rentaba los casetes de VHS por U\$S 10 el día. Esta compraba los casetes de los distribuidores y se convertía en la dueña de los derechos de esos casetes [...] A su vez, la empresa cobraba a sus clientes una cierta cantidad de dinero para asociarse a la tienda. Con el pasar de los años, nuevas empresas comenzaron a introducirse en la industria del alquiler de películas, estableciendo tiendas por Estados Unidos con el mismo funcionamiento. En Octubre de 1985 nace Blockbuster, la segunda cadena de tiendas de alquiler de películas. En 1988 la empresa se vuelve la líder en la industria de alquiler de películas con más de 500 tiendas a lo largo de Estados Unidos.<sup>153</sup>

El sistema de un videoclub tradicional funciona de la siguiente manera: se trata de un comercio al que las personas interesadas en el alquiler de películas pueden acudir. Para poder utilizar el servicio de alquiler de películas esas personas deben asociarse al videoclub. La asociación es gratuita y se les provee una credencial que les brinda el derecho de alquiler en ese local y otros locales de la misma empresa. Para alquilar las películas, las personas deben hacerlo durante el horario de atención del local, mientras que para la devolución de éstas pueden hacerlo las 24 horas del día, los siete días de la semana, depositando la película en un buzón. Los videoclubes tradicionales de Estados Unidos cuentan con un promedio de 3000 títulos entre los cuales los socios pueden optar. [...] Una vez alquilados, los videos deben ser devueltos en un tiempo determinado, ya que de no ser así, incurrirán en un pago extra por la devolución tardía. [...] El tiempo de devolución de las películas depende de qué tan cerca de su estreno se encuentre. Es decir, los estrenos cuentan con un menor tiempo de devolución que las que poseen mayor antigüedad.<sup>154</sup>

Este modelo de negocios tuvo éxito durante muchos años. Incluso, parecía superar la llegada de Internet en la década del '90. Durante muchos años Netflix copió

---

<sup>153</sup> BERHOUE, S., Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés. "Los nuevos modelos de negocios de alquiler de películas producto del avance tecnológico y el uso de Internet", 2010. P. 9

<sup>154</sup> Ibidem. P. 4

ese mismo. Es decir, la empresa no llegó al mercado con una estructura innovadora sino que fue pensada para competir directamente con estos modelos tradicionales. Como fue desarrollado anteriormente, Netflix ofrecía el alquiler de películas durante una semana por un precio de 6 dólares aproximadamente. Lo que distinguía a esta empresa de las otras “tradicionales” era que permitía alquilar a través de Internet. Es decir, desde sus comienzos, los creadores de Netflix supieron adaptarse a esta nueva herramienta y a los siguientes cambios que la tecnología presentaba.

Estas transformaciones técnicas fueron cada vez más pronunciadas y masivas y llevaron a esta estructura comercial al final de su éxito rotundo y colectivo. El caso emblemático que resume la caída del modelo tradicional es la empresa Blockbuster. “Es un hecho; sin un modelo de negocios en constante adaptación, las empresas corren el riesgo de quedar fuera del mercado. A Blockbuster, fundada en 1985, le está pasando. La cadena de renta de películas, entre otras actividades, reportó ingresos por 788 millones de dólares para el segundo trimestre de 2010, una caída de 194 millones comparado con el mismo período del año pasado”.<sup>155</sup> Dos años después la empresa dejó de existir físicamente en todo el mundo

Los avances tecnológicos de Internet fueron abruptos en todo sentido: cambiaron al receptor y al emisor. Es decir, los usuarios de las nuevas generaciones se fueron adaptando a una nueva forma de consumo: un poco activa, en el sentido de que son ellos los que buscan lo que quieren y un poco pasiva, en el sentido de que aquello demandado debe aparecer en forma rápida y simple. La comodidad del espectador fue tomando cada vez más importancia a la hora de plantear un modelo de negocios, una estructura y una forma de distribuir un producto. Por otro lado, “el avance tecnológico ayudó al aumento de la diversidad en los productos, ya que los costos de producción disminuyeron. Asimismo se volvió más económica y más accesible la grabación de un cortometraje y los costos de distribución y comunicación redujeron”.<sup>156</sup>

Cuantitativamente el cambio de un modelo de distribución de contenidos audiovisuales a otro es contundente: en 2010 la estructura “tradicional” representaba el 68% de las ganancias de alquiler de películas con ingresos de 5.5 billones de dólares,

---

<sup>155</sup> ESCOBEDO, Pablo G. Blockbuster en quiebra, el Internet la causa. El economista. Recuperado el 19/11/2016 del sitio web del Economista: <http://m.eleconomista.mx/altavoz/2010/08/31/blockbuster-quiebra-internet-causa>

<sup>156</sup> BERHOUET, S. Op. Cit

cifra que cayó en 2010 a un 48% de los ingresos. La suscripción a través de Internet, con Netflix en la cima, creció 41% en la misma franja temporal.<sup>157</sup>

Netflix supo entender estas transformaciones que iban más allá de nuevos dispositivos, pantallas o formas de distribución, sino que afectaban directamente la demanda de sus usuarios. Un espectador que exige ver cuándo y dónde quiere y no pagar un precio extra por tener esa libertad. Ese es el punto de partida para lo que denominamos el nuevo modelo de negocios reflejado en Netflix.

En una entrevista con *El País*, Ben Silverman, ejecutivo que dejó la cúpula de NBC/Universal para fundar los Estudios ELECTUS, destaca las oportunidades que ha abierto este atrevimiento de Netflix y Amazon: “Netflix encarga directamente series enteras”, en vez de encargar un piloto y ver si funciona. Eso también pone más presión sobre el aspecto creativo, al hacer que el concepto de una serie tenga que estar definido. La forma de consumir las series “ha impactado la forma en que contamos las historias”, ya que ahora hay que pensar en un espectador que puede ver seguidos 8 o 10 episodios de la serie.<sup>158</sup>

Con la irrupción del *streaming*, el nuevo modelo de negocio está impulsando la excelencia creativa. “Antes se trataba de público masivo, de conseguir más”, explica Silverman. “Ahora se trata de calidad. Aunque no lo vea mucha gente al principio, hay dejar que la gente lo descubra, y que a través de ese punto de calidad se convierta en un éxito”. El riesgo, además, no es tanto, ya que Netflix sabe más de los gustos y horarios de sus espectadores de lo que jamás podrá saber una cadena tradicional a través de medidores de audiencias, y lo sabe en tiempo real. No sólo conoce lo que ven y cuándo, sabe lo que descartan, lo que miran y guardan para luego, lo que empezaron a ver y dejaron.<sup>159</sup>

“Netflix lidera el camino del contenido digital desde 1997. Es la principal red de televisión por Internet en el mundo. Presta servicio en más de 190 países y a más de 81 millones de personas, que disfrutan de más de 125 millones de horas de programas de TV y películas por día, incluidos los documentales, las películas y series originales de Netflix. Los miembros de Netflix pueden ver lo que quieran, cuándo quieran, en casi cualquier pantalla conectada a Internet, y pueden reproducir, pausar y ver el contenido,

---

<sup>157</sup> *Ibídem*. P.13

<sup>158</sup> DE SANDOVAL, Pablo. “La televisión por Internet cambia el modelo de negocio en Hollywood” en *El País*. Recuperado el 19/10/2016 del sitio: [http://cultura.elpais.com/cultura/2015/05/08/television/1431108437\\_879797.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2015/05/08/television/1431108437_879797.html)

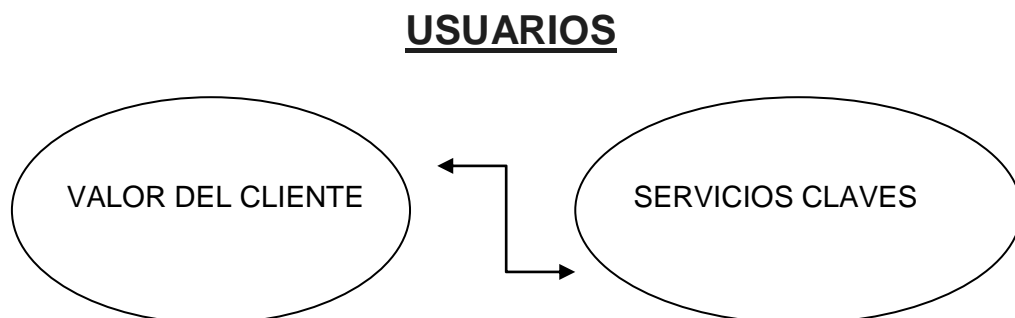
<sup>159</sup> *Ibídem*

sin publicidad ni compromisos”<sup>160</sup> Así es como la empresa se presenta al público en su propia página de prensa. Esa es la forma de resumir, en muy pocas palabras, cómo funciona su modelo de negocios: distribuir películas, series y documentales en todo el mundo de forma cómoda, sencilla y económica.

Sin embargo, para que un negocio funcione tiene que beneficiar al usuario pero también a la empresa. Santiago Berhouet, egresado de la Universidad de San Andrés, citando a los autores Johnson, Christensen y Kagermann (2008), habla de los cuatro elementos que vuelven exitoso a un modelo de negocio, si estos se encuentran bien alineados entre sí:

“Estos elementos son: “proposición de valor al cliente”, “fórmula de beneficio”, “recursos claves” (tecnología, productos, instalaciones, etc.) y “procesos claves” (fabricación, servicio, entrenamiento, etc.). Estos cuatro elementos forman la base de cualquier negocio. La “proposición de valor al cliente” y la “fórmula de beneficio” definen valor tanto para el cliente como para la empresa respectivamente. Mientras que los “procesos claves” y los “recursos claves” describen cómo ese valor será entregado tanto al cliente como a la empresa. [...] Primero se debe establecer el precio indicado para entregar una proposición de valor al cliente, y luego trabajar para atrás para la determinación de los costos y los márgenes brutos. De esta manera, se determinará cómo será la fórmula de beneficio para que la empresa pueda crear valor para ella misma, al mismo tiempo que se está entregando valor al cliente”<sup>161</sup>

Estos cuatro elementos pueden resumirse en dos fundamentales para entender ambas partes: valor del cliente y servicios claves. Es decir, por un lado qué valora el cliente, qué busca y, a partir de allí, qué ofrece la compañía para poder satisfacer esas necesidades y cómo lo ofrece para poder obtener así un círculo redituable para ambas partes:



<sup>160</sup> Recuperado el 19/10/2016 del sitio web de Netflix: <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

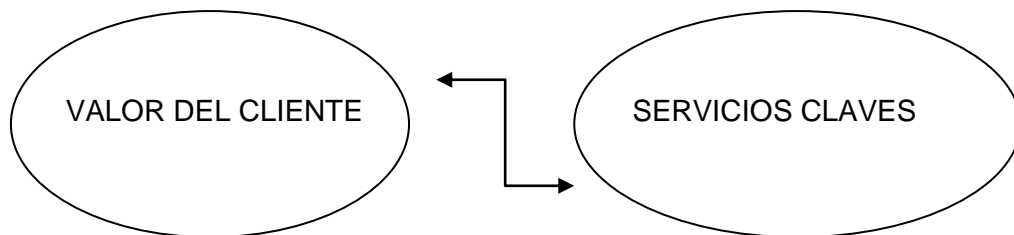
<sup>161</sup> BERHOUET, Santiago. Op. Cit. P. 23

Este círculo se recorre desde dos puntos de vista: el usuario y la empresa. En cuanto al valor del cliente, desde sus inicios Netflix entendió que lo que el cliente quería era dejar de pagar más por ver una película durante el tiempo que él mismo decidiera. La limitación temporal de tener que devolver esa película o tener que pagar una multa fue una de las grandes causas de la migración de los clientes del modelo tradicional a este nuevo modelo que ofrece una mayor libertad. ¿Qué valora entonces Netflix de sus clientes? Por un lado, la independencia espacio-temporal de poder ver lo que uno quiere cuando uno quiere y dónde quiere, sin preocuparse tampoco por si la película que uno desea está alquilada y ocupada por otro o no. A este factor fundamental se suma el bajo costo mensual por el cual se puede acceder a este servicio. El éxito de Netflix radica justamente en saber escuchar y poner en prácticas todos esos valores variables que el usuario presenta a medida que avanza el contexto histórico y tecnológico a su alrededor.

Como fue mencionado anteriormente, Netflix alcanzó los 60 millones de usuarios en el último año. La cantidad de suscriptores fue aumentando progresivamente y en el último tiempo se aceleró como nunca antes. A partir del reconocimiento de las necesidades cambiantes de sus usuarios, Netflix presenta un servicio único, que reúne los servicios claves que permiten su éxito. Por un lado, la individualización del contenido, ayudando al usuario a encontrar lo que él busca según su historial. Es decir, en “recomendados” o “porque viste...” Netflix prepara un listado específico de películas dando así un servicio absolutamente personalizado y haciendo el propio trabajo de selección que antes se hacía en la góndola del *serviclub*. Por otro lado, la posibilidad de ver en más de una pantalla a la vez el contenido (permitiendo así compartir una cuenta con distintas personas) según el plan de pago seleccionado. También, le permite al usuario comenzar a ver la programación en un dispositivo y poder seguir en otro distinto, en otro momento, sin necesidad de volver al principio. Finalmente, y el punto más llamativo cuando uno piensa en lo redituable para la empresa, ofrece contenidos sin interrupciones ni publicidades.

Hasta aquí el modelo de negocio es un éxito del lado del usuario que obtiene todas las satisfacciones de sus necesidades. Por el lado de Netflix es una empresa que busca el rédito económico. Este lado del negocio, el de la compañía, comienza el circuito desde el mismo punto que el otro lado (los receptores): los valores del cliente. Una vez que Netflix analiza, entiende y pone en práctica aquello que el usuario reclama, comienza la estrategia de los servicios claves que respondan a esas necesidades y a la vez tengan un beneficio económico para la empresa:

## EMPRESA



Netflix se posiciona dentro de lo que Chris Anderson denominó como economía de “*long tail*”:

“La selección ilimitada está revelando verdades acerca de lo que los consumidores desean y cómo prefieren alquilar los servicios, desde el alquiler de DVD por correo electrónico en Netflix hasta las canciones en las tiendas de música digital Itunes. Los consumidores examinan un inventario mucho más grande que el de Blockbuster y Tower Records. Y cuando más encuentran, más quieren. [...] Los datos de venta y las tendencias de estos servicios y otros similares muestran que la nueva economía digital va a ser radicalmente diferente del mercado masivo actual. Si la industria del espectáculo en el siglo XX se centraba en el éxito y la popularidad de los productos, la del siglo XXI se centrará en los nichos.”<sup>162</sup>

Anderson habla de todas aquellas “nuevas empresas” con un modelo de negocios diferente al tradicional que ofrecen una mayor cantidad de productos y servicios a una mayor cantidad de gente dispersa por todo el mundo y con un menor costo de producción y distribución. Netflix, a diferencia de las tiendas de videoclub como Blockbuster, ofrece una mayor cantidad de películas, videos y series porque no tiene un límite físico de almacenamiento. Es decir, no tiene que reducir su oferta a los últimos éxitos sino que puede ampliar sus fronteras hacia productos menos populares, menos conocidos o como Anderson denomina: “nichos”. En el 2015, Netflix contaba con más de 14.000 títulos<sup>163</sup>. “La long tail ayuda a la empresa a diferenciarse de sus competidores con modelos de negocios tradicionales que no le permiten ofrecer ni el 5% de los productos que Netflix

<sup>162</sup> ANDERSON, Chris. La economía del Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario, 2007. Página 13. Recuperado de la versión online: <http://es.slideshare.net/gbuzzi/la-economia-long-tail-chris-anderson>

<sup>163</sup> ¿Cuántos títulos tiene Netflix en cada país? (25 de septiembre de 2015). Recuperado el 04/10/2016 del sitio: <http://www.netflixspain.es/2015/09/cuantos-titulos-tiene-netflix-en-cada.html>

ofrece, ya que el promedio de títulos que una tienda física ofrece es de 3000 títulos aproximadamente.”<sup>164</sup>

El autor distingue seis elementos que caracterizan la “larga cola” y tres de ellos son claves para entender el caso Netflix:

1. “En casi todos los mercados hay más bienes de nichos productos de éxito. Esa proporción crece exponencialmente a medida que las herramientas de producción llegan a ser más baratas y más ubicuas.
2. Los costos de acceso a esos nichos están bajando notablemente. Gracias a una combinación de fuerzas que incluyen la distribución digital, las poderosas tecnologías de búsqueda y la gran penetración de la banda ancha, los mercados online están transformando la economía del comercio minorista. En consecuencia, ahora muchos mercados pueden ofrecer una enorme variedad de productos.
3. Sin embargo, ofrecer simplemente una variedad no cambia la demanda. Hay que ayudar a los consumidores a encontrar los nichos que se adaptan a sus necesidades e intereses particulares. Para ello, se puede utilizar una gama de herramientas y técnicas que van desde las recomendaciones hasta la clasificación. Estos filtros pueden orientar la demanda hacia la larga cola”.<sup>165</sup>

Estos tres puntos son fundamentales para justificar por qué ubicamos a Netflix dentro de la teoría de *long tail* y entender así por qué este tipo de economía lleva al éxito de este nuevo modelo de negocios:

1. Específicamente en el caso de Argentina, Netflix tarda un tiempo más prolongado en subir los últimos estrenos o éxitos actuales. De hecho, aquellas películas que no tuvieron mucho éxito en el cine, son aquellas que se suben con mayor rapidez. Por otro lado, una de las categorías con las que cuenta Netflix es “independiente”. De esta manera, la empresa puede ofrecer una enorme cantidad de título dentro de los cuales se mezclan los más vistos con aquellos menos populares y conocidos que terminan compartiendo el podio de los más vistos. En las largas listas de “recomendaciones” que hace la página para ver según los gustos del usuario y aquello que ya vio se entremezclan lo que el autor Anderson denomina como “nichos” y los grandes éxitos.

---

<sup>164</sup> BERHOUET, Santiago. Op. Cit. P.30.

<sup>165</sup> ANDERSON, Chris. Op. Cit. P. 74.



2. El precio de Netflix es muy económico ya que el costo que este tiene es muy bajo.

“Mientras que para los estudios más importantes se vuelve anti-económico distribuir películas de cine independiente, a Netflix le genera una ventaja ya que los costos son los mismos que distribuir un éxito de Hollywood. Lo que genera que esa película sólo se pueda rentar si uno es socio de Netflix. De esta manera, a los productores de estas películas les resulta interesante realizar alianzas con Netflix, ya que es la única forma de que éstos puedan promocionar su película. Generando así, ventajas en términos de costos para Netflix y haciendo el alquiler de estas películas aún más rentable”.<sup>166</sup>

3. La orientación, la clasificación y la recomendación de películas es quizás una de las características más distinguidas del servicio que ofrece Netflix. Cuando uno inicia una cuenta en Netflix la página presenta un pequeño cuestionario para comenzar a orientar los gustos del usuario hacia las películas o series que pueden llegar a interesarle. A su vez, existe la posibilidad de tener cinco usuarios diferentes dentro de una misma cuenta (uno de ellos específico para niños). Esto permite que en una familia tipo cada miembro puede tener su propia cuenta, con sus propios gustos sin tener que compartirla. Finalmente, a medida que el espectador navega en la página y mira películas o series, se presentan recomendaciones a partir de eso ya visto. “Este recurso es el software de recomendaciones creado por la empresa conocido como “CineMatch”. Este software se basa en complejos algoritmos para recomendar películas a cada cliente en particular, relacionado con los gustos de su interés”.<sup>167</sup>

Finalmente, Chris Anderson menciona tres fuerzas de la *long tail*. Cada una de ellas permite entender cómo funciona el éxito de este modelo de negocio y cómo se extiende:

1. Democratizar las herramientas de producción: Esta se refiere a aumentar la cantidad de productores de contenido para aumentar, proporcionalmente la cantidad de oferta. Cuanto más productores se incluyan en la oferta, más productos habrá al servicio del público. Netflix, en 2015 y 2016 contaba con 14.000 títulos. Esto permite extender la “larga cola”:

---

<sup>166</sup> BERHOUET, Santiago. Op. Cit. P. 31.

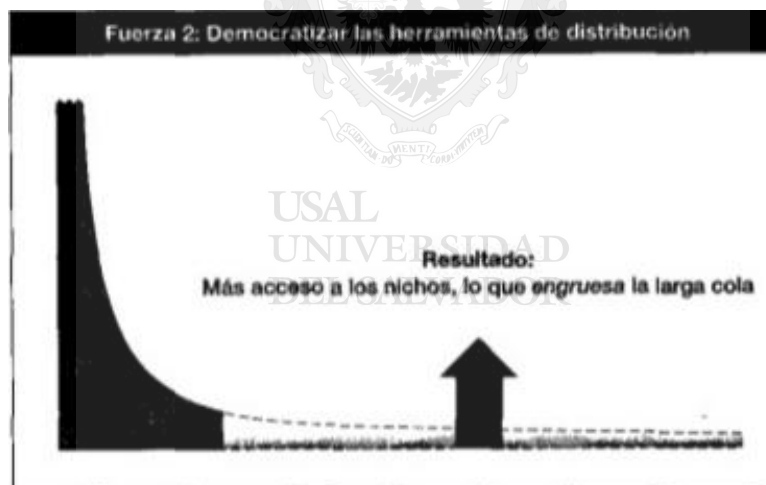
<sup>167</sup> Ibídem. P. 32.



168

Fuente: ANDERSON, Chris. La economía del Long Tail. Disponible en la web: <http://es.slideshare.net/gbuzzi/la-economia-long-tail-chris-anderson>

2. Democratizar las herramientas de distribución: Internet permite llegar, en un menor tiempo, a una mayor cantidad de personas distribuidas mundialmente. “Esta es la economía de los bits contra los átomos. La diferencia entre pagar unos centavos por distribuir un contenido virtual y los dólares que requiere hacerlo con camiones, almacenes y estanterías”.<sup>169</sup>



170

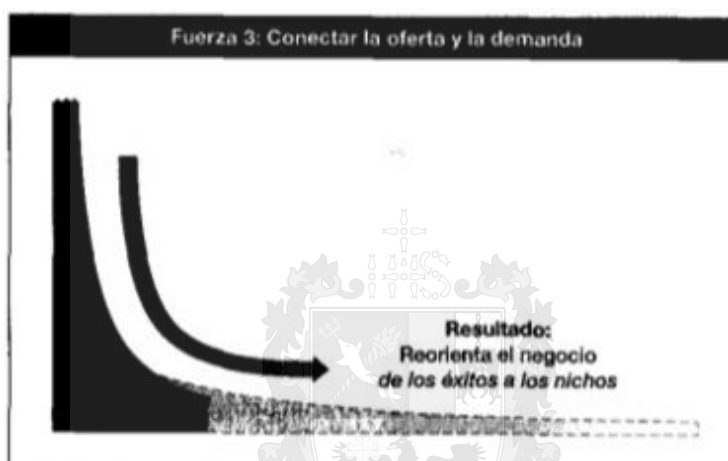
Fuente: ANDERSON, Chris. La economía del Long Tail. Disponible en la web: <http://es.slideshare.net/gbuzzi/la-economia-long-tail-chris-anderson>

<sup>168</sup> ANDERSON, Chris. Op. Cit. Página 75.

<sup>169</sup> Ibidem. Página 77.

<sup>170</sup> Ibidem. Página 76.

3. Conectar la oferta y la demanda: Esta tercera fuerza tiene que ver específicamente con orientar al usuario hacia esos “nichos”. Es decir, una vez que se incluyen una amplia variedad de títulos y de ofertas para el espectador, es necesario orientar a este hacia esa “larga cola”. Aquí radica la importancia de las recomendaciones o clasificaciones que hace Netflix. Parece ser para una mayor comodidad para el cliente, que en parte lo es, pero también es para poder hacer rentable esta economía de la *long tail* que presentan en su nuevo modelo de negocios.

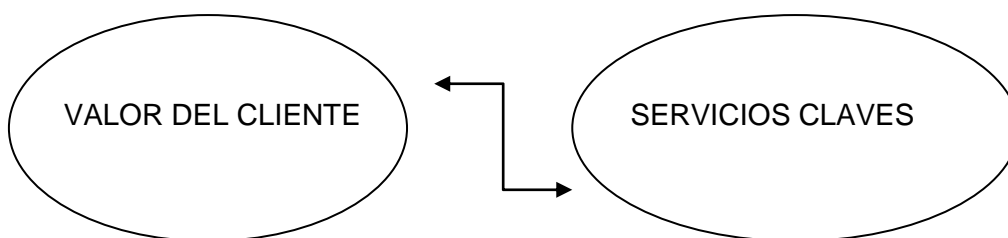


Fuente: ANDERSON, Chris. La economía del Long Tail. Disponible en la web: <http://es.slideshare.net/gbuzzi/la-economia-long-tail-chris-anderson>

### 6.9.1 Cablevisión

El servicio de Cablevisión On Demand también se puede analizar dentro de la teoría de Johnson, Christensen y Kagermann (2008) sobre los cuatro elementos que vuelven exitoso a un modelo de negocio, que se resumen en dos fundamentales: valor cliente y servicios claves, es decir, qué valora el cliente y, a partir de allí, qué ofrece la compañía para poder satisfacer esas necesidades.

#### USUARIOS



<sup>171</sup> Ibidem. P. 77.

En cuanto al valor del cliente, Cablevisión entendió que las necesidades de los consumidores ahora tienen que ver con poder ver el contenido en forma independiente, rápida y sencilla. Los reclamos de los espectadores se evidencian, principalmente, en la variación de ingresos y egresos de clientes de una compañía a otra. Al ver cómo crecía mundialmente Netflix y el uso de Internet en Latinoamérica, la empresa decidió ampliar sus límites más allá de la televisión tradicional y ofrecerle al consumidor el contenido que demanda.

Los servicios claves que ofrece Cablevisión tienen que ver con una facilidad para acceder al contenido de forma sencilla y poder ver películas y series sin tener que moverse de la casa. Sin embargo, Cablevisión On Demand todavía no ha superado los límites de la televisión tradicional, en el sentido de que sus contenidos están disponibles en el aparato televisor y no en otras aplicaciones. Si bien permite pausar y rebobinar, no está disponible en otras plataformas.

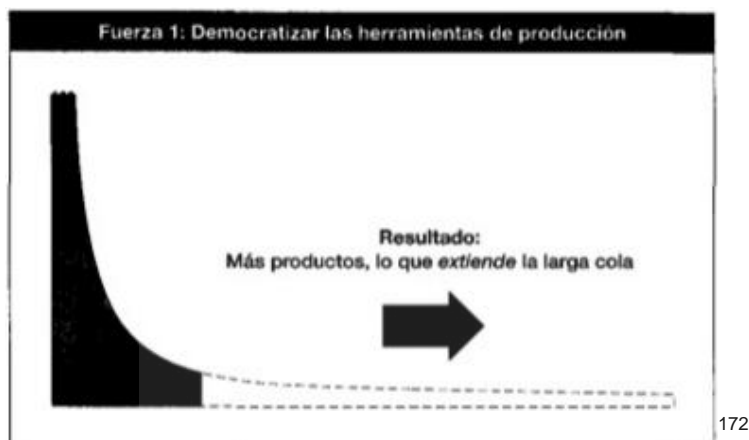
Por el lado, la empresa capta los valores de los clientes, es decir, la demanda de los mismos y a partir de allí pone en práctica los servicios claves que le permitan satisfacer esas necesidades para poder hacer un servicio económicamente redituable.



El lanzamiento de Cablevisión On Demand, como estrategia para competir con los nuevos modelos de distribución de contenidos, introduce a la compañía dentro de la teoría de “*long tail*” desarrollada por Chris Anderson. Al igual que Netflix, Cablevisión ofrece una mayor variedad de contenidos lo que le permite ampliar su oferta. Las tres fuerzas de la *long tail* que plantea el autor tienen que ver con esta nueva forma que encontró la empresa para no perder usuario frente a las nuevas tecnologías:

1. Democratizar las herramientas de producción: Al aumentar la cantidad de productores de contenido se aumenta, proporcionalmente, la cantidad de oferta. A través de On Demand, Cablevisión suma 7.500 títulos disponibles para el usuario.

Si bien es casi la mitad de lo ofrecido por Netflix, es un número que supera ampliamente lo que podría ofrecer a través de la programación original.



Fuente: ANDERSON, Chris. La economía del Long Tail. Disponible en la web: <http://es.slideshare.net/gbuzzi/la-economia-long-tail-chris-anderson>

El “secreto” de sumar más títulos para “extender” la larga cola tiene que ver con incluir a la cartilla películas y series de todos los tiempos y no sólo darle lugar a los últimos. Algunos de los contenidos ofrecidos por Cablevisión On Demand son:

Testamento de Juventud	Película	1933
Los olvidados	Película	1950
Solo Tu	Película	1994
Air	Película	1997
El Poder de Talisman	Película	2003
El diario de la princesa 2	Película	2004
Vendetta	Película	2005
Blue Mountain State	Serie	2010
Homeland	Serie	2011
Game of Thrones	Serie	2011
Cristiada	Película	2012
Valiente	Película	2012
Fun Size	Película	2012
Pablo Escobar	Serie	2012
Tesis sobre un homicidio	Película	2013
Make your move	Película	2013
Retornados	Película	2013

<sup>172</sup> Ibidem. P. 75.

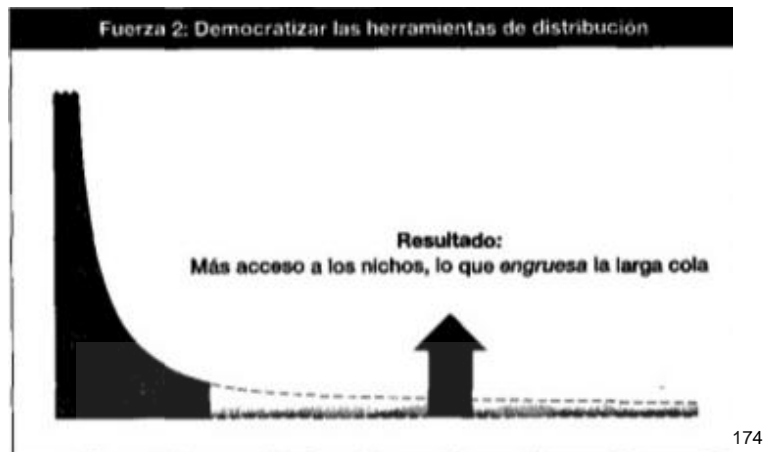
El defecto más perfecto	Película	2013
Arrebato	Película	2013
Decisión Final	Película	2014
Guerra de Papás	Película	2015
Los juegos del hambre	Película	2015
Intensamente	Película	2015
TED 2	Película	2015
Brooklyn	Película	2015
Steve Jobs	Película	2015
El Clan	Película	2015
Revenant	Película	2015
Cómo ser soltera	Película	2016

Fuente: Elaboración Propia

Esto muestra la amplia variedad de contenidos que presenta On Demand que incluye películas y series de todas las épocas. Es decir de los 7.500 títulos totales, no todos son últimos estrenos.

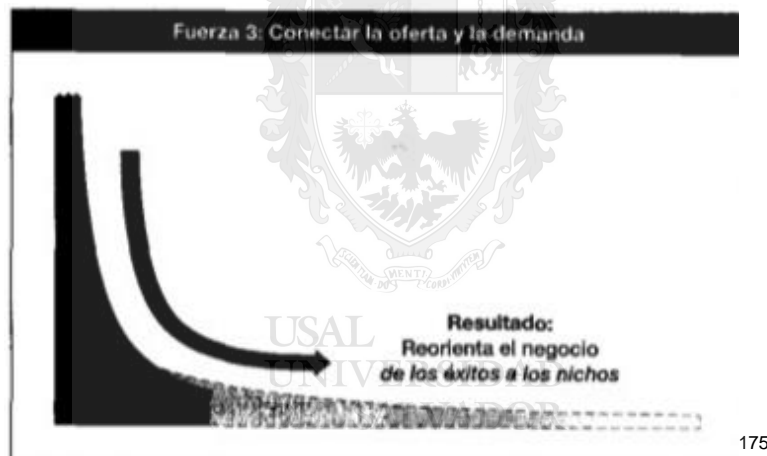
2. Democratizar las herramientas de distribución: Internet permite, simplemente, llegar a más personas con un coste más bajo y aumentar de manera eficaz la liquidez del mercado en la larga ola. Esto, a su vez, se traduce en un mayor consumo, un aumento de las ventas y un crecimiento del área bajo la curva.<sup>173</sup> Cablevisión On Demand busca expandir sus límites a todas las plataformas posibles. Los usuarios ya no sólo ven los contenidos a través de la televisión tradicional sino que buscan hacerlo a través de aparatos móviles. Aquellos nichos en donde la compañía no está presente la competencia (por ejemplo Netflix) gana cada vez más usuarios.

<sup>173</sup> Ibídem. Página 76



Fuente: ANDERSON, Chris. La economía del Long Tail. Disponible en la web: <http://es.slideshare.net/gbuzzi/la-economia-long-tail-chris-anderson>

3. Conectar la oferta y la demanda: Cablevisión ofrece carpetas en donde se pueden encontrar los distintos títulos pero a la vez uno puede hacer una búsqueda por “todos”. Allí se mezclan los más nuevos con los más antiguos.



Fuente: ANDERSON, Chris. La economía del Long Tail. Disponible en la web: <http://es.slideshare.net/gbuzzi/la-economia-long-tail-chris-anderson>

<sup>174</sup> Ibidem.

<sup>175</sup> Ibidem. Página 77.

## 7. CONCLUSIÓN

A partir de lo analizado se pueden establecer cinco puntos finales que resumen y permiten demostrar las causas del éxito del nuevo modelo de negocios que coloca a Netflix en la cima de la distribución de películas y series.

1. El usuario tiene una mayor facilidad (espacio-temporal) para acceder a las películas en el momento que quiera y dónde quiera.
2. No hay tiempo de devolución.
3. Los avances de la tecnología que traen nuevas formas como por ejemplo el streaming y la compatibilidad de todos los dispositivos que permite comenzar a ver una serie o película en un celular, por ejemplo, pausarlo y seguir viéndolo exactamente desde ese punto en una computadora o televisión.
4. No hay un límite físico para el consumo. Anteriormente, por ejemplo en Blockbuster, había una determinada cantidad de películas. Si se habían alquilado todas las copias de una, había que esperar para que estas sean devueltas.
5. Tiene una oferta más amplia y variada.

Estas cinco conclusiones permiten, a su vez, demostrar cómo Cablevisión ha creado un servicio (Cablevisión On Demand) para poder competir con la nueva propuesta que plantea la plataforma digital. Sin embargo, el análisis de estos puntos también vislumbra una diferencia que, hasta el momento, favorece a Netflix como servidor.

1. El usuario también puede ver en el momento que quiera pero está sujeto a la pantalla tradicional de televisión, mientras que Netflix se difunde por diferentes plataformas.
2. El tiempo de devolución no es el mismo para todos los contenidos. Como fue analizado en el sub-capítulo “Precio al público”, están las carpetas “Sin cargo” y “Señales Premium” que permiten ver los programas centrales, fuera de su emisión regular, pero también existen “Pack 1000”, con 1000 horas de consumo audiovisual; “Adultos” y “Alquileres” en los cuales se paga por película.



3. Los avances de la tecnología en este caso, favorecen la función de poder pausar un contenido y poder seguir viéndolo luego o poder ver un programa que ya fue emitido al aire en vivo, en otro momento.
4. No hay un límite físico para el consumo.
5. En cuanto a producción de contenidos, Netflix “gana” esta batalla ya que presenta un servicio único que está sólo disponible en esa plataforma específica. La firma norteamericana presenta contenidos que no se van a encontrar en otro lado. Hasta el momento, Cablevisión no produce un contenido original propio sino que es una única plataforma de distribución de multimedia.

Con las nuevas exigencias de los consumidores (rapidez, sencillez, independencia de los dispositivos y control), Netflix se instaló como una plataforma original que brinda un servicio que responde a estas demandas.

Retomando la hipótesis planteada en un principio, (En la era digital, Netflix propone un nuevo modelo de negocios y los medios tradicionales adoptan nuevas formas para no quedar obsoletos) queda demostrado que las nuevas funciones propuestas por la plataforma digital norteamericana obligan a las empresas “tradicionales” a adaptar su servicio para poder competir a nivel económico y tecnológico.

Finalmente, la teoría de la “Long Tail” desarrollada por Chris Anderson, adaptada a los servicios analizados en este trabajo, permite demostrar cómo la empresa argentina (con la creación de Cablevisión On Demand), logró ser competente con la compañía norteamericana en cuanto al modelo de negocios:

Las tres fuerzas de la *long tail* que plantea el autor para no perder usuario frente a las nuevas tecnologías:

1. Democratizar las herramientas de producción: (Aumentar de oferta). A través de On Demand, Cablevisión suma 7.500 títulos disponibles para el usuario. Al 2015, Netflix contaba con 13.000 títulos.
2. Democratizar las herramientas de distribución: (Llegar a más personas con un coste más bajo). Netflix, por ejemplo, permite ver un mismo contenido en diversos dispositivos (televisión, celular, tablet o computadora).

3. Conectar la oferta y la demanda: Cablevisión ofrece carpetas en donde se pueden encontrar los distintos títulos pero a la vez uno puede hacer una búsqueda por “todos”. Allí se mezclan los más nuevos con los más antiguos. Por otro lado, Netflix, con la categorización de contenidos (por género, por título o por gusto) ofrece películas antiguas, estrenos o clásicos mezcladas en un mismo listado.

A finales del año 2016, Cablevisión lanzó “FLOW”, plataforma que permite acceder a contenidos lineales y a demanda, en cualquier horario y lugar del país, y desde múltiples dispositivo. Esto demuestra cómo la empresa sigue trabajando con el objetivo de poder competir a nivel tecnología y servicio con los nuevos dispositivos. A partir de este lanzamiento, se abren nuevas preguntas de investigación: ¿Netflix comienza a perder suscriptores por los nuevos servicios competidores que surgen? ¿Cablevisión Flow es una plataforma que fue creada para competir directamente con Netflix?.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- 99 y vos... La 100. Sitio web del Grupo Clarín:  
<http://institucional.cienradios.com/la100-institucional/>
- ANDERSON, Chris. La economía del Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario, 2007: <http://es.slideshare.net/gbuzzi/la-economia-long-tail-chris-anderson>
- Argentina alcanzó la penetración de TV paga más alta de Latinoamérica (04 de abril de 2016): <http://www.cronista.com/controlremoto/Argentina-alcanzo-la-penetracion-de-TV-paga-mas-alta-de-Latinoamerica-20160404-0027.html>
- Banco Mariva y El Grupo Clarín: una relación que lleva años:  
<http://www.telam.com.ar/notas/201410/80227-banco-mariva--clarin-radio-mitre.html>
- BALMACEDA, TOMÁS (12 de diciembre de 2015). “El fundador de la TV” en Revista Noticias.
- BBC IPLAYER. Sitio web de la BBC: <http://www.bbc.co.uk/iplayer>
- BEDERMAN, Uriel (Jueves 22 de Septiembre de 2016). Netflix quiere que en los próximos años la mitad de su catálogo sea original. Sitio web:  
<http://www.redusers.com/noticias/netflix-quiere-los-proximos-anos-la-mitad-catalogo-sea-contenido-original/>
- BERHOUE, S., Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés. “Los nuevos modelos de negocios de alquiler de películas producto del avance tecnológico y el uso de Internet”, 2010.
- Bettetini G. y Colombo, F. “Las nuevas tecnologías de la comunicación” en Tecnología y Educación, Barcelona, Paidós, 1995.
- BORRELLI, Christopher (4 de agosto de 2009): “How Netflix gets your movies to your mailbox so fast”, en Chicago Tribune: [http://articles.chicagotribune.com/2009-08-04/entertainment/0908030313\\_1\\_dvd-by-mailwarehouse-trade-secrets](http://articles.chicagotribune.com/2009-08-04/entertainment/0908030313_1_dvd-by-mailwarehouse-trade-secrets)
- BRAGINSKI, Ricardo. Más de 550.000 hogares argentinos ya pagan por ver cine y series en Internet: [http://www.clarin.com/sociedad/netflix-peliculas-series-online\\_0\\_1320468066.html](http://www.clarin.com/sociedad/netflix-peliculas-series-online_0_1320468066.html)
- Brasil, México y Argentina, TOP3 regional en abonados de Netflix:  
<http://www.thedailytelevision.com/articulo/tech/nuevas-plataformas/brasil-mexico-y-argentina-top3-regional-en-abonados-de-netflix>
- Cable Onda: <http://www.cableonda.com/residencial/vod>

- Cablevisión amplía su grilla de alta definición (junio de 2014):  
<http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/2065?ContentId=4897>
- Cablevisión anuncia sus Resultados del Primer Semestre (1S16) y del Segundo Trimestre 2016 (2T16):  
<http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/gallery/16427.pdf>
- Cablevisión presenta “On Demand” en Rosario, Diciembre del 2013:  
<http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1803?ContentId=4344>
- Cablevisión.: [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/cablevision](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/cablevision)
- Canal 13 cumple años: 15 videos para repasar su historia:  
<http://www.infobae.com/teleshows/infoshows/2016/10/01/canal-13-cumple-anos-15-videos-para-repasar-su-historia/>
- CASA, Ximena. La mitad de los argentinos que navegan en la web miran videos, series y películas, El Cronista (06 de mayo de 2015).
- “Caso de estudio: la caída de Netflix” (2011):  
<http://www.whatsnew.com/2011/11/03/caso-de-estudio-la-caida-de-netflix-infografia/>
- CIMECO: [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/cimeco](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/cimeco)
- CRETAAZ, José (26 de octubre de 2012). Cablevisión lanzó un servicio de video a demanda, La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1520804-cablevision-lanzo-un-servicio-de-video-a-demanda>
- CRETAAZ, José (16 de agosto de 2016). El Grupo Clarín separará sus negocios de medios y telecomunicaciones. La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1928723-el-grupo-clarin-separara-sus-negocios-de-medios-y-de-telecomunicaciones>
- CRETAAZ, José. Record de abonados de la TV paga (13 de marzo de 2012):  
<http://www.lanacion.com.ar/1456037-record-de-abonados-a-la-tv-paga>
- Cronología.: <http://www.grupoclarin.com.ar/cronologia>
- Cofundador de Netflix contó su experiencia en San Luis (02 de noviembre de 2015): [http://www.clarin.com/sociedad/cofundador-Netflix-experiencia-San-Luis\\_0\\_1448855365.html](http://www.clarin.com/sociedad/cofundador-Netflix-experiencia-San-Luis_0_1448855365.html)
- Comunicado de prensa (16 de mayo de 2016).: <https://media.netflix.com/es/press-releases/netflix-announces-its-first-original-series-from-argentina-edha-created-and-directed-by-daniel-burman>
- Conocé On Demand: <http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html>
- ¿Cuántos títulos tiene Netflix en cada país? (25 de septiembre de 2015):  
<http://www.netflixspain.es/2015/09/cuantos-titulos-tiene-netflix-en-cada.html>

- Datos claves de la compañía:  
<http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1277>
- DIARIO LA RAZÓN: <http://www.elarcondelahistoria.com/diario-la-razon-131905/>
- “Downfall Netflix”: <http://visual.ly/downfall-netflix> Igarza, Roberto. Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital, convergencia tecnológica y acceso, Buenos Aires, Secretaría de la Cultura de la Nación. 2012.
- DyN: [http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/dyn](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/dyn)
- ERBITI, Juan (15 de agosto de 2015). 90 años de Radio Mitre: desde adentro de la historia, Diario Clarín. Sitio web de Clarín:  
[http://www.clarin.com/extrashow/fama/mitre-90\\_anos-radio\\_0\\_1412859087.html](http://www.clarin.com/extrashow/fama/mitre-90_anos-radio_0_1412859087.html)
- ESCOBEDO, Pablo G. Blockbuster en quiebra, el Internet la causa. El economista. Sitio web del Economista:  
<http://m.eleconomista.mx/altavoz/2010/08/31/blockbuster-quiebra-internet-causa>
- Estás enganchado con Netflix y no sabes por qué (21 de septiembre de 2016)  
Sitio de prensa de Netflix: <https://media.netflix.com/es/press-releases/youre-still-hooked-and-netflix-knows-why>
- GENIOS. Sitio web del Grupo Clarín:  
[http://www.grupoclarin.com.ar/areas\\_y\\_empresas/genios](http://www.grupoclarin.com.ar/areas_y_empresas/genios)
- <http://www.cablevisionondemand.com.ar/>
- <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=NFLX>
- <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=NFLX&annual>
- <https://help.netflix.com/en/node/14164>
- <https://media.netflix.com/es/about-netflix>
- <https://www.netflix.com/ar/>
- <https://televisarte.wordpress.com/2012/09/17/48/>
- Igarza, Roberto. Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital, convergencia tecnológica y acceso, Buenos Aires, Secretaría de la Cultura de la Nación. 2012.
- Industria de las telecomunicaciones:  
<http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1276>
- Información sobre privacidad de Google Chrome.:  
<https://www.google.com.mx/chrome/browser/privacy/whitepaper.html>
- José Manuel Pérez Tornero en “¿Qué es consumir medios de comunicación? Claves para su comprensión”:

file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/Mis%20documentos/Downloads/Comunicar-7-Perez-15-18.pdf

- “La historia detrás del éxito de Netflix”:  
<http://businessanalytics.com.mx/2014/08/21/la-historia-detras-del-exito-de-netflix/>
- “La televisión por cable”, Media Televisión:  
<http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque1/pag7.html> Leni González.
- “5 razones para el fracaso de la TV”, Revista Noticias, Buenos Aires. 27 de julio de 2015. Página 124.
- Leni González. “5 razones para el fracaso de la TV”, Revista Noticias, Buenos Aires. 27 de julio de 2015.
- LOPEZ, Alejandra (19 de mayo de 2016). Se anunció la primera serie de Netflix producida en la Argentina, INFOBAE. Recuperada del sitio:  
<http://www.infobae.com/2016/05/19/1812644-se-anuncio-la-primera-serie-netflix-producida-la-argentina/>
- LOZANO, Constanza Victoria (4 de diciembre de 2014). América Latina representa el 30% de las suscripciones de Netflix, Cable Servicios. Recuperado del sitio: <http://cableservicios.com/blog/blog/america-latina-representa-el-30-de-las-suscripciones-de-netflix/>
- MARIE, Jonathan. Cablevisión Argentina alcanzó los 600 mil clientes HD. NextTVnews (23 de marzo de 2015): <http://nextvlatam.com/cablevision-argentina-alcanzo-los-600-mil-clientes-hd/?lang=es>
- MARTÍNEZ, Diego Yañez. (29 de enero de 2016). Clarín compra Nextel y pelea en el mercado de celulares, La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1866369-clarin-compra-nextel-y-pelea-en-el-mercado-de-celulares>
- MARTÍNEZ, Francisco. Netflix superó en ingresos a HBO durante todo el 2015, El Economista (4 de marzo de 2016): <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/03/04/netflix-supero-hbo-durante-todo-2015>
- Monzoncillo, J. M. “Las nuevas tecnologías: personalización e individualización” en La Televisión Etiquetada. Nuevas Audiencias y nuevos negocios, Madrid, Planeta.
- Netflix Long Term View:  
[http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2423792682x0x656145/e4410bd8-e5d4-4d31-ad79-84c36c49f77c/IROverviewHomePageLetter\\_4.24.13\\_pdf.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2423792682x0x656145/e4410bd8-e5d4-4d31-ad79-84c36c49f77c/IROverviewHomePageLetter_4.24.13_pdf.pdf)
- Netflix no para de crecer y confirma 60 millones de suscriptores (17 de abril de 2015). Minuto Uno: <http://www.minutouno.com/notas/360649-netflix-no-crecer-y-confirma-60-millones-suscriptores>

- Netflix promocionó sus nuevas series, en la Argentina (17 de marzo 2016):  
<http://www.lanacion.com.ar/1880850-netflix-promociono-su-programacion-en-la-argentina-con-ashton-kutcher-y-michael-kelly>
- Netflix realizó la promoción de su programación en Buenos Aires” en Télam, 17/03/2016: <http://www.telam.com.ar/notas/201603/139938-netflix-programacion-redes-kutcher.html>
- Netflix vs. La televisión paga en Latinoamérica:  
<http://www.elemprendedor.ec/netflix-television-de-paga/>
- Netflix y los maratones: un nuevo índice revela qué series devoramos y cuáles saboreamos (08 de junio de 2016): <https://media.netflix.com/es/press-releases/netflix-binge-new-binge-scale-reveals-tv-series-we-devour-and-those-we-savor-1>
- Nuestra Historia. Sitio web de ARTEAR:  
<http://artear.com.ar/es/institucional/laempresa>
- Nuestra historia. Sitio web de Cablevisión:  
<https://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1273>
- Origen y Evolución:  
<http://www.grupoclarin.com.ar/institucional/origen-evolucion>
- OJER, Teresa y CAPAPÉ, Elena (2012). Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. Tesis publicada, Universidad San Jorge.
- OJER, T., y CAPAPÉ E., Universidad San Jorge. Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. PALLOTA, Frank, (20 de enero de 2016), Netflix llega a los 75 millones de suscriptores. CNN en Español: <http://cnnespanol.cnn.com/2016/01/20/netflix-llega-a-los-75-millones-de-suscriptores/>
- PAN, Ignacio (05 de noviembre de 2015). Cablevisión tendrá una plataforma para competir con Netflix, Infobae: <http://www.infobae.com/2015/11/05/1767604-cablevision-tendra-una-plataforma-competir-netflix-2016/>
- POMBINHO, Víctor (08 de junio de 2015). Viaje al corazón de Netflix, La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1799330-viaje-al-corazon-de-netflix>
- Postman Neil, Five things we need to know about technological change. 1998
- RAMÍREZ, Francisco. Netflix superó en ingresos a HBO durante todo el 2015. El Cronista: <http://eleconomista.com.mx/mercados->

- Revelan los niveles de audiencia secretos de Netflix (22 de enero de 2016):  
<http://www.infobae.com/2016/01/22/1784935-revelan-los-niveles-audiencia-secretos-netflix/>
- ROIG, Matías Mor. Informe: la aparición del Diario Olé. Taller de periodismo deportivo 1:  
[perio.unlp.edu.ar/pd/sites/perio.unlp.edu.ar/pd/files/archivos/file/apunte\\_ole.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/pd/sites/perio.unlp.edu.ar/pd/files/archivos/file/apunte_ole.pdf)
- ROIG, Matías Mor, TyC Sports, nacimiento y recorrido del deporte en el cable. Taller de Periodismo Digital 1:  
[www.perio.unlp.edu.ar/pd/sites/perio.unlp.edu.ar/pd/files/.../apunte\\_tyc\\_sports.doc](http://www.perio.unlp.edu.ar/pd/sites/perio.unlp.edu.ar/pd/files/.../apunte_tyc_sports.doc)
- DE SANDOVAL, Pablo. “La televisión por Internet cambia el modelo de negocio en Hollywood” en El País:  
[http://cultura.elpais.com/cultura/2015/05/08/television/1431108437\\_879797.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2015/05/08/television/1431108437_879797.html)
- Sal Paz, J. “Delimitación conceptual de la unidad terminológica ‘nuevos medios’ en el ámbito de la cibercultura”, Revista Texto Livre, volumen 3, Nº2.
- SANTOS, Daniel (05 de diciembre de 2015). Cablevisión: variedad de opciones y precios, La Vos: <http://vos.lavoz.com.ar/tv/cablevision-variedad-de-opciones-y-precios>
- Scolari, Carlos. “Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva”, Editorial Gedisa, 2008.
- SIVACK Martin, Clarín, el gran diario argentino. Una historia, Buenos Aires, Planeta, 2013: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-04992014000100028](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-04992014000100028)
- Televisión de Pago, Media Televisión. Recuperado el 10/05/2016 del sitio:<http://recursos.cnice.mec.es/media/television/bloque1/pag7.html>
- Tendencias digitales del 2016: según Zenithoptimedia Argentina (14 de Marzo de 2016): <http://www.agenciasdemedios.com.ar/novedades/las-tendencias-digitales-del-2016-segun-zenithoptimedia-argentina/>
- Tomás Balmaceda. “Cómo ganar al usuario”, Revista Noticias, Buenos Aires. 1 de agosto de 2015.
- Total Play: <http://www.totalplay.com.mx/vod>
- Vos tenés el control. Recuperado del sitio:  
<http://www.cablevisionondemand.com.ar/index.html#third>
- Zallo, R. “Continuidades y rupturas económicas y socioculturales entre comunicación analógica y digital: pensar las políticas”, Conferencia Inaugural del 8vo Congreso Internacional ULPEPICC, Bernal, UNQ 2013.



## 9. ANEXO

### 9.1 Entrevista a Gavin Evans

Gavin Evans es inglés, nacido en el Reino Unido y actualmente es profesor de London School of Journalism. Estudió ciencias económicas y derecho y tiene un doctorado en política.

Ha sido periodista durante más de tres décadas. Comenzó como reportero de noticias y luego trabajó como redactor, columnista y redactor de noticias de la noche. Trabajó como escritor freelance y locutor (radio y televisión) y también como subeditor. En los últimos años ha escrito para una serie de publicaciones en el Reino Unido, incluyendo The Guardian, The Independent, The Daily Mail y New Internationalist, y también escribe para el Guardián en Sudáfrica.

Gavin escribió seis libros, el último de los cuales es " Black Brain, White Brain" (Cerebro Negro, Cerebro Blanco en castellano), que expone las falacias de la teoría del coeficiente intelectual racista. Actualmente está completando su próximo libro, 'Mapreaders y Multi-taskers' sobre genes y género.

- TRADUCIDO EL 05/10/2016 POR AGUSTINA ABALO –

#### **1- ¿Cómo evolucionó la prensa escrita a la televisión?**

En el s. XIX la prensa escrita no tenía ninguna competencia. En el s. XX esto cambia. Las noticias se comienzan a distribuir en radios también y la TV empezó a entrar en juego lentamente, ya que al principio muy pocas personas tenían un televisor. Después de la guerra, la televisión llega a ser más importante, primero en América. Hasta finales de los años cincuenta la televisión no era una competencia fuerte para la prensa escrita.

En el 1980, el cambio comenzó a suceder. Hubo una introducción de noticias por satélite y la transmisión de 24 horas representó un desafío en el rol desempeñado por el periódico. En la mayor parte del mundo esto ocurrió en 1970, pero en Gran Bretaña había fuertes periódicos que se mantenían firmes en el mercado.

En el 2001 la mayoría de la gente vio el atentado del 9/11 de las Torres Gemelas a través de la Televisión.

El televisor es una manera de saber qué sucedió en el mundo, es una manera de ver el mundo.

## **2- ¿Cómo cambió este panorama con Internet?**

En ese momento la televisión era la forma más importante para conocer lo que ocurría en el mundo. Hoy Internet es la forma más importante. Cada vez más programas de televisión se producen en línea.

Con respecto al periódico, ahora empieza a ponerse al día. Al principio la versión digital del diario copiaba exactamente lo que estaba en la versión impresa. Ahora aparece como un medio diferente. Ahora los periódicos tienen que ponerse al día con las redes sociales: para asegurarse de que la historia llega a más gente en el menor tiempo posible.

Hoy en día, el que lee el diario en papel es aquella persona que quiere informarse en profundidad y saber qué pasó. La mayoría de los lectores obtienen las noticias (en forma breve) a través de los medios de comunicación social.

Otra forma de utilizar los medios de comunicación social, además de conocer el mundo, es para la búsqueda. Cada vez es más la gente que utiliza el medio digital para la búsqueda de contenido. Y esos mismos usuarios son lo que quieren obtener la información solicitada en forma rápida y directa. En Google, por ejemplo, lo que pretende el buscador es encontrar aquello que rastrea en forma rápida a través de las sugerencias que hace la página.

## **3- ¿Cómo y por qué se adaptan los medios tradicionales a las nuevas tecnologías?**

Esto es un mercado. El periódico se paga, no sólo por los lectores, sino que también por la publicidad. La BBC, por ejemplo, no tiene publicidad. Cada medio se financia de la mejor estrategia que elijan.

Los diarios, por ejemplo, no pueden darse el lujo de mantenerse estables en su formato original. Necesitan adaptarse a las nuevas tecnologías para poder sobrevivir. Eso le está pasando a la televisión y a la radio también. La radio, por ejemplo, ahora se puede escuchar a través de aplicaciones y páginas web. La televisión se está modificando hacia Internet también. Cada vez se ve más televisión en celulares o tablets.

En las nuevas generaciones, por ejemplo, los más jóvenes que no están tan interesados en ver un noticiero ven más películas o series en Netflix, por ejemplo, que

televisión tradicional. Esto no significa que la televisión vaya a dejar de existir, pero nadie puede negar que se esté transformando.

#### **4- ¿Cómo es la nueva cultura con Internet?**

Internet tiene una cultura de libertad. Google y la BBC fueron los primeros. En la web todo está disponible y es propiedad de todos. Algunas redes sociales permiten ocultar perfiles e información pero con pocos datos de una persona se pueden hacer muchas averiguaciones. Es una cultura de libertad y de compartir. Uno escribe algo, el otro lo lee y lo puede comentar. Se comparten fotos, información, datos, videos, audios. Hoy todo lo pensamos en términos de “subirlo” a la web para mostrarlo.

También existe una cultura de rapidez y facilidad. Queremos encontrar lo que buscamos sin tener que hacer mucho trabajo propio. Queremos que los servidores entiendan qué necesitamos y nos ayuden a encontrarlo de la forma más rápida y sencilla. Basta sólo con pensar cuántos pasamos a la pestaña N° 2 de Google cuando estamos buscando una página. Si no está dentro de las primeras 10 sugerencias, reescribimos lo que queremos pero no vamos en profundidad a lo que nos presenta en las próximas páginas. Eso es un riesgo muy grande en el periodismo también. Tenemos que evitar que los nuevos periodistas apliquen esta nueva cultura a la profesión, porque el periodismo necesita profundidad e investigación.

#### **9.2 Entrevista a Leticia Pautasio**

Leticia Pautasio es una periodista argentina y licenciada en Comunicación Social. Actualmente trabaja en Tele-Medios LA, TeleSemana.com y Revista Estrategas como periodista y colaboradora freelance.

Estudió licenciatura en Comunicación Social con orientación en Producción Periodística en la Universidad Nacional de Quilmes en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Su experiencia también está vinculada con la Revista Information Technology como Editora en Jefe; Revista Mercado como periodista y colaboradora freelance; NetMediaEurope en España como periodista y Grupo Convergencia como redactora.

A lo largo de su carrera recibió dos premios: Ganadora de la región Rioplatense del Concurso Periodismo en Seguridad Informática 2013 en Eset y una Mención

Honorífica en el Diplomado El Periodista latinoamericano como agente y líder en el desarrollo social en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

### **¿Cuáles cree que son las principales características de las "nuevas tecnologías"?**

En los últimos años Internet se ha vuelto la plataforma de creación de innovación por excelencia. Las empresas nacidas en el mundo digital como Google, Facebook, Amazon e incluso Netflix tienen hoy mayor estructura, ingresos y peso en las bolsas del mundo que cualquier compañía de otros sectores de la economía.

Creo que la característica principal de esta nueva economía digital es el crecimiento de la comunidad de desarrolladores, impulsados muchas veces por las propias compañías desarrolladoras de productos y soluciones. Desde el lanzamiento del iPhone y luego Android, vemos como los sistemas operativos se convierten en plataformas para que terceros creen aplicaciones, soluciones y servicios basados en éstos. Lo mismo ocurre con los sistemas operativos de computadoras, tabletas, televisores y consolas de videojuegos. Una tendencia similar está comenzando a aparecer en el mundo del hardware —Motorola con su MotoZ es un intento en este sentido y la migración de algunos proveedores de equipamiento tecnológico hacia tecnologías abiertas son otro ejemplo—.

En el caso del video bajo demanda o el streaming, la característica esencial es el cambio la experiencia de usuario. La disrupción por la llegada de estos servicios no tuvo que ver con el aprovechamiento del incremento en el ancho de banda de las redes o la posibilidad de enviar video en tiempo real, sino la modificación de la experiencia de usuario, que estaba acostumbrado a ver contenido en formato lineal y desde un único dispositivo.

### **- ¿Cómo cree que influyen las tecnologías en el comportamiento de los usuarios/receptores?**

La llegada de nuevas tecnologías modifica el mundo en que vivimos, y el comportamiento de los usuarios está íntimamente relacionado con éstas. Desde la invención de la rueda, la imprenta, la máquina a vapor hasta el último modelo de smartphone, las nuevas tecnologías modifican formas de trabajar, hábitos y relaciones sociales.

Todavía creo que es difícil hacer una evaluación sobre cómo impactan las nuevas tecnologías en el comportamiento, pero ya vemos algunos hábitos en los usuarios que

difieren mucho del siglo XX. Por ejemplo, el usuario se ha acostumbrado a realizar ciertos trámites online y no está dispuesto a esperar en un local de atención al cliente; también espera una respuesta inmediata a sus reclamos. Además, con la masificación de la banda ancha se ha modificado la forma de trabajar y el clásico trabajo de lunes a viernes de 9 a 18 parece estar teniendo, cada vez, menos adeptos.

**- ¿Cuál considera que es la mayor ventaja de Netflix frente a los otros distribuidores de contenidos?**

Netflix corre con la ventaja de haber sido pionero en el servicio de streaming de video. Su gran revolución fue haber mejorado la experiencia de usuario del clásico servicio de TV paga o alquiler de video con la posibilidad de ofrecer un catálogo amplio de contenidos a demanda y con un abono mensual lo suficientemente económico para captar la atención de los usuarios. Además, ante la llegada de otros servicios similares, la compañía supo adaptarse y comenzar a apostar por contenido original como forma de diferenciarse de su competencia.

Creo que las ventajas de Netflix se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Presencia global: Netflix ha sido uno de los primeros en tener esta vocación internacional y hoy es reconocido en gran parte del mundo.
- Contenidos propios.
- Tecnología que adapta la calidad de imagen al ancho de banda del usuario para garantizar una experiencia sin cortes.
- Presencia en múltiples plataformas: la aplicación de Netflix está disponible con la misma experiencia de usuario en dispositivos como computadoras, SmartTV, consolas de videojuegos, Internet, móviles, chromecast, entre otros.

**- ¿En qué está basado el modelo de negocios de Netflix y cuál cree que es el motivo de su éxito?**

Hoy el modelo de Netflix, así como el de Amazon Prime, se ha modificado. En una primera instancia, el modelo estaba basado en comprar contenidos a bajo costo —que los canales de TV paga premium descartaban— y ofrecerlo bajo demanda a un precio económico. Cuando Netflix se lanzó, sus películas y series tenían una ventana de un año con respecto a su lanzamiento en el cine o TV. La disrupción de Netflix era, entonces, la posibilidad de elegir cuándo ver los contenidos y no estar atados a la programación de una señal de TV paga. Pero los estrenos no estaban en la agenda.

El modelo cambió cuando los productores de contenido, como HBO, comenzaron a lanzar sus propios servicios de video bajo demanda, replicando la experiencia de uso de Netflix. Con los contenidos antiguos ya disponibles en las plataformas de las señales, Netflix tuvo que modificar su modelo de negocio para apostar por los contenidos propios. Hoy el éxito de Netflix tiene que ver con la creación de contenidos y su viraje hacia la producción de contenidos locales, con actores locales y en idioma original. Es decir, Netflix abandona la dependencia de Hollywood y busca competir con los canales locales con contenido propio. Y, por su experiencia de usuario, logra captar la atención de los usuarios más jóvenes.

**- ¿Cómo cree que se adapta Cablevisión On Demand para competir con Netflix? y ¿Qué beneficios le brinda Cablevisión ON DEMAND al consumidor para que se incline por él y no por Netflix?**

Cablevisión OnDemand fue un intento del operador de TV paga argentino por hacerse un lugar en el negocio del video bajo demanda. Sin embargo, creo que no logró adaptarse lo suficiente para competir con la compañía estadounidense. La dependencia de un set-top-box y algunas deficiencias en la interfaz y contenidos hicieron que el servicio no fuera lo suficientemente atractivo.

A Cablevisión OnDemand no lo veo hoy como un competidor de Netflix sino como un complemento. Creo que puede llegar a tener ventajas en cuanto a que no hace falta cambiar dispositivo ni aplicación para acceder a sus contenidos —con el mismo control remoto de la suscripción a la TV paga se accede al servicio— y que tiene algunos contenidos de Canal 13, Pol-ka y productoras argentinas que no ofrece el servicio de Netflix. Además, tiene grabaciones de obras de teatro, que son un diferencial atractivo para un segmento del público.

Creo que Cablevisión mejoró mucho su oferta de contenidos a demanda con el lanzamiento de Flow, su nueva propuesta de lo que se conoce como “TV Everywhere”. Esta plataforma, que permite el acceso a contenidos desde smartphones, computadoras y de los propios set-top-box híbridos del operador, aprovecha todas las ventajas de las nuevas tecnologías y ofrece un valor agregado al cliente.

Sin embargo, creo que actualmente el escenario de los servicios VoD es más de complemento entre sí, más que de competencia. El usuario, finalmente, elegirá que proveedores de streaming de video consumir de acuerdo con sus preferencias de contenidos, al igual que antes decidía suscribirse a uno u otro paquete de señales Premium en la TV paga.